

# PRAGMATISME, PLURALISME ET POLITIQUE

ÉTHIQUE SOCIALE,  
POUVOIR-AVEC  
ET *SELF-GOVERNMENT*  
SELON MARY P. FOLLETT

DANIEL CEFAÏ

Mary P. Follett occupe une place originale dans le paysage pragmatiste\*. Après avoir étudié à Harvard, elle devient pendant près de vingt ans une figure civique de Boston et une leader nationale du mouvement des centres communautaires. Elle publie ensuite deux livres, *The New State* (1918) et *Creative Experience* (1924), où elle développe une conception originale des processus d'auto-création, d'auto-organisation et d'auto-développement de l'expérience individuelle et collective, en contrepoint d'une théorie de la démocratie. Cet article examine les ancrages de cette vision de l'expérience dans une psychologie des groupes qui emprunte au pragmatisme de William James et Edwin B. Holt, et à la *Gestalttheorie*. Follett en tire une conception originale de l'éthique sociale, ici mise en regard de celles de Jane Addams, Ella L. Cabot ou Charles H. Cooley. Au-delà, c'est une conception radicale de l'action politique qu'elle déploie, fondée sur la coopération et la communication du pouvoir-avec, à l'encontre de la coercition du pouvoir-sur. Follett défend une version forte de la démocratie participative. Celle-ci passe par une critique de l'expertise et de la représentation, par un projet d'autogouvernement des citadins et des travailleurs et par la reconstruction d'un État fédéral.

MOTS-CLEFS: PRAGMATISME; MARY P. FOLLETT; EXPÉRIENCE CRÉATRICE; COMMUNAUTÉ POLITIQUE; ÉTHIQUE SOCIALE; DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE.

\* Daniel Cefaï est directeur d'études à l'EHESS-Paris et directeur du Centre d'étude des mouvements sociaux (CEMS) [cefaï@ehess.fr].

**P**arler de « politique pragmatiste » à propos de Mary P. Follett a quelque chose de provocateur. Follett faisait clairement partie de la galaxie philosophique de Radcliffe et Harvard. Sa dette à la philosophie pragmatiste de William James n'est pas mince. Elle mettait l'accent sur la question de l'expérience, de l'action et de la situation, avec un sens aigu de l'écologie de la pensée et de la logique de ses conséquences ; et elle a mieux que tout autre mis en œuvre une façon de penser processuelle, relationnelle et interactionnelle, qui est passée dans ses conceptions du pouvoir, du droit et du gouvernement. Pourtant, elle avait une lecture dissidente des auteurs que l'on qualifie de « pragmatistes » et dont elle ne cessait de vouloir se démarquer. C'est cette originalité de Follett que nous voudrions ici faire découvrir. Quel usage faisait-elle des auteurs identifiés comme pragmatistes de son temps ? Que leur prenait-elle et que leur reprochait-elle ? Pourquoi, malgré elle, l'inscrire dans cet horizon – dont elle semble exclue par de nombreux commentateurs<sup>1</sup> ? Mais l'originalité de Follett ne se limite pas à cette relation ambiguë et contrariée avec le pragmatisme. Elle réside surtout dans une puissance de pensée qui la fait tenir aujourd'hui pour une pionnière du management – l'étiquette qui lui est le plus souvent attribuée –, mais aussi une inspiratrice du féminisme, avec sa catégorie de « pouvoir-avec<sup>2</sup> », une philosophe de l'expérience originale, qui a inventé une solution alternative au monisme et au pluralisme, et l'une des figures du mouvement progressiste américain du début du xx<sup>e</sup> siècle les plus enthousiastes par son plaidoyer pour le *self-government* et sa critique de la représentation et de l'expertise. Follett a ainsi proposé une lecture absolument unique et visionnaire de l'autonomie politique. Une lecture aux nombreuses tonalités pragmatistes.

Cette originalité n'a pas seulement germé dans les murs de l'université (pour une excellente biographie de Follett : Tonn, 2003). Follett a rejoint en 1888 l'Annexe pour les Femmes de Harvard, qui deviendra plus tard le Radcliffe College, institution indépendante, délivrant ses propres diplômes à partir de 1894 et des titres de docteur à partir de 1902. En ce temps de ségrégation de genre, elle y a suivi les

cours de Royce, James et Santayana, mais a étudié en premier lieu l'histoire politique sous la direction d'Albert Bushnell Hart, soutenant sa thèse avec un mémoire intitulé *The Speaker of the House of Representatives* (1896) aux États-Unis. Elle faisait partie de la même promotion que trois autres femmes remarquables : Anna Boyton Thompson, sa professeure à l'école secondaire (Thayer Academy), devenue une amie proche, qui enquêtait sur Fichte sous la direction de Royce (Thompson, 1895), Maud May Wood (Park), une suffragiste bostonienne qui sera aux avant-postes du lobbying de l'Association nationale pour le suffrage des femmes (National American Women Suffrage Association) auprès du Congrès en 1917-19 et qui dirigera la Ligue des électrices (League of Women Voters) après la ratification du 19<sup>e</sup> amendement en 1920, et Gertrude Stein, auteure de romans, de théâtre et de poésie, qui rejoindra Paris dès 1903. Follett a eu une tout autre carrière. Après avoir enseigné l'histoire dans une école privée, puis travaillé dans un cabinet de juristes, elle s'est engagée pendant près de vingt ans dans des organisations communautaires de Boston, occupant tous les postes depuis le travail de terrain dans le quartier Roxbury et la fondation de Highland Union en 1902, qui s'occupait de jeunes adolescents, jusqu'à un poste de direction du mouvement des centres sociaux (*social centers*) pendant la Première Guerre mondiale. Follett s'était impliquée dans cette aventure, en tant que membre du Comité pour un usage élargi des bâtiments scolaires (Follett, 1912) au sein de la Ligue municipale des femmes (Women's Municipal League) de Boston. L'enjeu était d'occuper les bâtiments scolaires, ces lieux publics, propriété municipale, hors des heures de fonctionnement, les soirs et les fins de semaine, afin d'y organiser des discussions sur les affaires publiques et des activités d'éducation et de loisir pour les gens du quartier. C'est de cette expérience des centres sociaux que Follett a tiré une bonne part de ses interrogations sur l'organisation, le leadership et le conflit. Quand elle écrit son second livre, *The New State* (1919 ; [désormais noté NS]), celui-ci n'est donc pas seulement une spéculation de philosophe, mais il incorpore une longue trajectoire d'observation et de participation à des centres, des comités et des bureaux tout au long de deux décennies.

Follett récidivera quelques années plus tard avec un autre livre, puissant, tombé hors des mémoires universitaires, *Creative Experience* (1924). Ce livre était le double de *Social Discovery* (1924) d'Eduard C. Lindeman. Les deux auteurs s'étaient rencontrés après que Lindeman avait publié *Community* (1921) et que, menacé par le Ku Klux Klan, il dut quitter Greensboro en Caroline du Nord. Follett avait présenté Lindeman à Dorothy Whitney Straight, la philanthrope sans qui *The New Republic* et la New School for Social Research n'auraient pas vu le jour. Straight avait accepté de financer une recherche conjointe de Follett, Lindeman et Alfred D. Sheffield – un professeur de rhétorique à Wellesley, au civil, l'époux d'Ada Eliot Sheffield, une pionnière du travail social, amie de Follett à Boston. Les trois partenaires créèrent une commission d'enquête sur le conflit créateur (Committee for the Study of The Constructive Nature of Conflict), installé dans les bureaux de *The New Republic*, 421 West 21st Street à New York City. Ils allaient développer une « relation de coopération » et apprendre à penser ensemble, à travers leurs « fréquentes rencontres à Boston et New York et leur échange continu de matériaux » (Lindeman, 1924 : v). Le Manifeste qu'ils devaient écrire ne verrait jamais le jour, mais il en resterait ces deux livres. *Social Discovery* de Lindeman faisait le tour des méthodes d'enquête disponibles à l'époque, l'idée étant de disposer d'un *Organon* de la « nouvelle sociologie », mis au service de l'intelligence collective des groupes sociaux. Dans la « Préface » (1924 : v), il y écrivait un compliment à Follett : « Si, comme William James avait l'habitude de l'affirmer, certains esprits agissent comme des détonateurs sur d'autres esprits, je dois être plus que vague dans mes remerciements à Mary P. Follett. » *The New State*, continuait-il, a été un « défi à l'atmosphère d'épuisement et de futilité de cette période » et a « déclenché [en moi] de nouveaux espoirs et de nouvelles orientations de recherche ». *Creative Experience* (1924) de Follett développait un soubassement philosophique des propositions de *The New State*. Ses deux parties, « L'expérience comme processus d'auto-engendrement et d'auto-renouvellement » et « L'attitude expérimentale vis-à-vis de l'expérience », permettaient d'étendre la réflexion sur la participation, la représentation, l'expertise et le droit. Le texte qui suit

vise à donner quelques repères dans ce parcours et à en montrer l'ancrage et la portée pragmatistes.

## SITUATION TOTALE ET EXPÉRIENCE CRÉATRICE

Le premier point, qui témoigne des attaches de Follett à l'univers pragmatiste, est la place centrale du concept d'expérience dans son œuvre. Commençons par *Creative Experience* [désormais noté CE]. Follett y décrit le flux d'expérience dans les termes jamesiens d'un «courant de conscience» (James, 1890). Les sensations ne sauraient être prises comme des abstractions isolées, mais prennent sens dans leur immersion dans ce flot continu, sans centre ni bordure, de sensations qui s'écoulent les unes dans les autres pour former l'«étoffe de l'esprit». Ce courant de conscience n'est ni subjectif, ni objectif. Il est incarné dans les réponses que donne un organisme à son environnement et un environnement à un organisme. Ce serait illusoire de recourir à l'introspection pour accéder à la vie psychique d'un individu et comprendre ce qu'il ou elle veut faire. Follett était d'accord sur ce point avec le psychologue de Harvard, Edwin B. Holt, qui avait lui-même endossé l'empirisme radical de James et proposé une nouvelle formulation du behaviorisme. La conscience n'est pas une substance, mais une «fonction de l'environnement» (Holt, 1915: 94; CE 55) et des réponses de l'organisme à l'environnement. Cette fonction est ce que Freud appelle le «désir» (*wish*) et Holt l'«intention» (*purpose*) – Follett parle aussi de «volonté» (*will*)<sup>3</sup>. Nos désirs et nos intentions ne sont pas seulement dans nos têtes et dans nos corps, mais ils sont aussi là dehors, «à propos de» (*about*) «quelque trait de l'environnement» : ce sont des «cours d'action que le corps suit ou est préparé à suivre en référence aux objets, relations ou événements de l'environnement» (Holt, 1915: 99). Nous sommes conscients parce que nous agissons dans des situations et que ces conduites organisent une expérience désirante et intentionnelle. Ces visées ne sont pas antagonistes des croyances, des attitudes et des habitudes. Holt (1915: 61) citait James – qui de fait citait Peirce : «[La pensée en mouvement a pour

seul motif concevable d'atteindre une croyance, soit une pensée au repos. Ce n'est que lorsque notre pensée à propos d'un sujet a trouvé son repos dans une croyance que l'action sur le sujet peut commencer résolument et sans problème.] Les croyances sont, en bref, des règles pour l'action, et la fonction de la pensée dans son ensemble est une étape dans la production d'habitudes actives. » (James, 1902 ; Peirce, 1878 : 286). Quand nous agissons, notre expérience se met en mouvement. Nous n'agissons pas parce que nous sommes poussés par *un* instinct ou tirés par *un* objectif (CE 98), mais parce qu'une nouvelle expérience se forme, dans une phase d'envol, jusqu'à ce qu'elle se stabilise et retrouve une station de repos (James, 1890 : I, 224-290). Le champ d'expérience se déploie continûment dans la « réaction circulaire » entre la configuration de nos habitudes et de nos attitudes qui nous apprêtent à l'action, orientent notre attention et unifient notre perception, canalisent notre influx nerveux et stimulent nos conduites musculaires, et la configuration des prises concrètes qui ordonnent la situation à notre entour. Mais cette configuration de prises concrètes est elle-même le produit de l'histoire de la formation de nos milieux de vie, avec leurs points d'appui et leurs modes emploi, leurs incitations à sentir et se mouvoir et leurs guidages du discours et de l'action. La situation totale – la *Gesammt situation* – intègre tous ces éléments. Ce qui en fait une *Gestalt* avec son unité (*einheit*) propre, ce n'est pas qu'elle est *plus (more, over)*, au sens quantitatif, que la somme de ses éléments. Ce qui en fait une *Gestalt*, c'est la « réaction circulaire » (CE : chap. III et IV) qui fait que mes activités sont une réponse à mes activités passées, aux activités des partenaires avec qui nous interagissons et aux activités de l'environnement qui réagit à mes activités. L'intégration de la « structure » de ma « personnalité totale », de mon « organisme » et de ma « psyché » va de pair avec la totalisation des différents « systèmes d'action » (CE 100) qui les constituent. Inversement, la situation n'est pas un donné en soi, mais elle se fait à travers les multiples activités, actions et interactions dont elle est le lieu, l'objet et l'enjeu ainsi qu'à travers les perceptions, réflexions et discours qui la visent (CE 97). Définir une situation sociale, par exemple, ce n'est pas saisir un ensemble statique de

faits qui seraient là, antérieurs et extérieurs à leur visée affective, perceptive, pratique ou normative. Définir une situation sociale, ce n'est pas non plus projeter des habitudes mentales ou des représentations intellectuelles sur un chaos d'impressions subjectives, sans queue ni tête. Ce n'est pas vérifier ou s'ajuster à des faits, ce n'est pas ordonner par l'habitude ou l'entendement, c'est créer une nouvelle expérience de la situation, inhérente aux processus d'émergence, d'intégration et de totalisation de nouvelles configurations de sens – Follett parle d'« unités-valeur », « unités-désir », « unités-intérêt » (CE 100) qui recomposent aussi bien notre environnement social que le sens que nous y trouvons et que nous lui donnons.

La volonté est ainsi une fonction de la « situation totale ». « Le stimulus n'est pas la cause et la réaction l'effet » (CE 60) : « La cause et l'effet sont des façons de décrire certains moments de la situation quand nous séparons ces moments du processus dans son ensemble. » (CE 61). Pour comprendre la complexité d'une situation sociale, prise dans son ensemble, il faut l'observer comme un processus de totalisation (CE, ch. V), en d'autres termes comme une *Gestaltung*<sup>4</sup>. L'intention qui donne son sens et sa direction à l'action ne se forme pas dans le for intérieur de quelqu'un avant d'être traduite dans des actes et des faits. Elle émerge à travers le processus d'unification de la situation sociale, traçant son chemin au cœur d'une multiplicité de forces en interaction qu'elle réussit à faire tenir ensemble, à combiner et à intégrer. L'intention est inhérente à la germination et au bourgeonnement de l'expérience créatrice. Follett développe ce concept de « situation totale<sup>5</sup> » à partir de l'enquête de son amie Ada E. Sheffield (1923) sur l'étude de cas en travail social (CE 105). Elle nous dit que la situation totale est une situation changeante (*evolving situation*) (CE 55). Elle tire un exemple du monde du travail en invitant à ne pas dissocier la psyché de l'employeur et la psyché du travailleur de « leur relation aux faits » – des faits eux-mêmes « aussi actifs que n'importe quelle autre partie de la situation » (CE 68). Pour comprendre leurs intentions respectives, il faut les ressaisir dynamiquement, dans leur mouvement temporel. Le sens de la situation sociale se forme dans un processus

qui tient ensemble la configuration de leurs interactions et de leurs discussions, leurs définitions respectives de la situation, les réactions que leur opposent les objets, leurs opérations d'enquête et d'expérimentation, et le travail d'intégration de tous ces éléments en transaction les uns avec les autres. Au bout du compte, « le stimulus devient la situation totale dont la conduite totale est une fonction » (CE 78-79).

Follett démantèle l'idée d'un « ajustement fonctionnel » (CE 121) – comme si organisme et environnement étaient deux entités extérieures l'une à l'autre qu'il fallait relier après coup. Il faut selon elle dépasser le circuit stimulus-réponse de behavioristes comme Watson, mais aussi une vision spiritualiste qui ferait basculer l'analyse du côté des états de conscience. L'examen approfondi d'un autre exemple, celui des réactions à la crise économique des associations patronales et des syndicats ouvriers, lui permet de montrer comment ne pas rechercher une cause matérielle (la réponse à la hausse des prix), ou une raison mentale (l'expression du ressentiment contre le capital), pour expliquer ces réactions (CE 80). Les réactions à la crise ne sont ni subjectives, ni objectives, ou plutôt, elles sont les deux, indissolublement. Elles doivent être recadrées dans l'ensemble des facteurs en interaction qui font la situation totale et qui organisent les perspectives des acteurs. Elles doivent aussi être réinscrites dans l'histoire des relations de coopération et de conflit entre ces acteurs. La situation totale englobe ainsi nos expériences actuelles – affective, perceptive, personnelle, interactionnelle. Mais elle englobe aussi la genèse de nos expériences passées qui continuent d'être opérantes dans le présent : « Le soi ne peut être dépouillé des intégrations de ses expériences passées. » (CE 153). Le processus de vie incorpore la trace des relations entre une histoire de vie et un milieu de vie. Les « traits de personnalité » d'un « sujet » ou la logique des faits « objectifs » ne peuvent être abstrait du procès de totalisation de cette unité intégrée ou de cette « structure complexe » (CE 113) qu'est la situation totale. Follett, dans un geste très pragmatiste, invite à concevoir différemment le sens des motivations, des désirs et des intentions en relation

au travail de leur sédimentation dans une histoire et en relation avec l'environnement où elles prennent place.

Nous ne choisissons pas nos objectifs en exerçant notre « libre arbitre », nous ne sommes pas contraints par la « logique implacable » des faits. Notre volonté trouve sa source dans l'expérience concrète de la situation totale où elle trace son chemin. C'est cette interaction qui développe nos intentions et organise, dans le même mouvement, l'expérience des moyens, des valeurs et des fins de l'action. « L'expérience est le poste dynamo [*dynamo station*] » : elle engendre volonté, croyances et habitudes (CE 85). Elle est le « générateur [*power-house*] de nos pensées, valeurs et idéaux » (CE 133). Il est impossible de déconstruire l'expérience et de la reconstruire à partir de différents facteurs de la situation comme s'ils étaient des éléments séparés. L'expérience est la situation totale qui se réfléchit à travers un double mouvement de projection et de rétrospection. L'intention croît à travers la ressaisie en une totalité significative de différentes phases d'expérience qui se sont produites dans le passé et à travers l'anticipation de phases d'expérience à venir, encore virtuelles, mais qui se profilent déjà dans le présent en cours. On pourrait dire que l'expérience se fait et s'éprouve dans un processus d'auto-constitution. L'enquête de Follett se focalise sur des processus d'auto-création (*self-creating*) (CE 61, 75, 131), d'auto-organisation (*self-organizing*) (CE 58), d'auto-engendrement (*self-sustaining*) (CE 3, 90) et d'auto-maintenance (*self-maintaining*) (CE 58), d'auto-renouvellement (*self-renewing*) (CE 153) et d'auto-développement (*self-evolving*) (CE 136, 153). On a là une caractéristique commune à toutes les pensées pragmatistes, qui partagent une ontologie de l'émergence, de l'invention et de la création. Dès lors, le soi impliqué dans une situation n'est pas une entité substantielle, mais la réflexion temporelle de l'expérience par l'expérience. Il naît de la situation totale, en train de se faire, comme processus de totalisation d'éléments s'enchevêtrant et s'entretissant les uns les autres, de façon analogue à ce que James écrivait à propos du courant de conscience.

Ce qui vient en premier, selon Follett, est la mise en relation réciproque (*reciprocal relating*) des termes, une « activité-entre [*activity-between*] » (CE 64) dont procèdent causes et effets, moyens et fins, stimuli et réponses, passé et futur, mais aussi les qualités de subjectivité et d'objectivité. L'expérience est un « entrejeu infini » (CE 141) où « l'auto-productivité (*self-yielding*) de la pensée et de l'action » ne cesse de redéfinir les termes et de recomposer les relations de ce dont nous faisons expérience. « La vie, avec son pouvoir créateur » « est un art. » (*Ibid.*). Ce qui est vrai du champ de l'expérience sensible l'est tout autant de l'expérience sociale des *relations humaines*<sup>6</sup>. Follett explique ainsi que pour saisir ce qui fait le lien entre les membres d'un groupe, on ne peut pas se satisfaire d'un schéma d'« agrégation mécanique » (NS 25) : leurs idées se combinent et s'entremêlent, se répondent en se transformant mutuellement et finissent par engendrer une « idée composite ». Le processus de groupe est moins une « procession religieuse » qu'un « jeu de tennis » (NS 25) dans lequel l'enchaînement des actions et des réactions, coup après coup, dessine la configuration du jeu en mouvement, les positions réciproques des joueurs, un certain style d'engagement en situation, l'intérêt pour le jeu et ses enjeux, tout comme elle amène les joueurs, si distinctes et variées soient leurs raisons de jouer, à partager des problèmes communs. C'est là l'une des perspectives ouvertes par Follett. Elle se risque aussi sur un autre chemin. Le processus de groupe (*group-process*) peut être comparé à « l'étoffe de l'expérience » (CE 303). De même que « les états mentaux sont des composés [*compounds*] » (James, 1890 : 145) – ce en quoi Follett voyait une anticipation de la psychologie de la *Gestalt* (CE 114) –, les processus de groupe sont des « composés » de « myriades de relations de vie » (NS 297).

Follett élargit ce qu'elle a lu dans *Pluralistic Universe* (James, 1909) à propos de la « composition de la conscience » à la « *composition de la volonté commune*<sup>7</sup> » – jouant sur le plan de la constitution d'une intentionnalité collective et politique. Elle propose de résoudre l'équation différentielle qui rend possible l'intégration de séries de transactions entre les membres du groupe. Une interaction se déploie comme « Je,

plus l'entretissage-entre-vous-et-moi vous rencontrant, plus l'entretissage-entre-vous-et-moi, etc., etc. », et ce jusqu'à la puissance n (CE 63). Que faut-il entendre par là ? Si j'agis, je réponds à ma propre activité qui est déjà en train de changer et cette réponse est partie prenante du changement de mon activité – une *relation réciproque entre passé et présent*. Dans le même temps, je réagis à mon environnement qui est en train de changer et qui réagit lui-même à mon comportement qui répond aux conséquences des réactions de mon comportement aux transformations de l'environnement – une *relation réciproque entre organisme et environnement*. Enfin, je ne suis pas seul et je ne cesse de répondre aux attitudes et aux conduites des autres, y compris aux réponses, effectives ou anticipées, qu'ils font à mes réponses, auxquelles je répondrai à mon tour, dans une espèce de croisement (*interbreeding*) de nos actions qui produit un effet de miroir (*looking-glass effect*) (Cooley, 1902 : chap. V) sur moi-même – une *relation réciproque entre Ego and Alter*.

Il faut tenir ensemble ce triple processus de mise en relation qui compose la situation totale pour assister à l'émergence d'une intention commune ou d'une volonté collective. Celle-ci n'existe pas en soi. Elle résulte du processus d'intégration de « variables interdépendantes » et d'« influences réciproques », qui se fondent temporellement les unes dans les autres, tout en étant organisées et orientées par la visée qui procède d'elles. Cette conception anticipe des formulations de la topologie psychologique de Kurt Lewin – élève de Stumpf et proche de Köhler et Wertheimer –, qui a des implications fortes sur ce que nous appelons écologie humaine – une expression que l'on ne rencontre pas chez Follett. Nos perceptions, actes, jugements et pensées ne sont pas déterminés par leur environnement. L'environnement se transforme tandis que différentes activités et les expériences qui vont avec se combinent, s'interpénètrent et s'unifient – ce processus étant lui-même une réponse aux « conditions de vie » qu'engendrent ces activités. C'est cela qu'il faut entendre par la phrase : « Nous ne réagissons pas à l'environnement, mais à nos relations avec l'environnement. » Chaque relation incorpore les séries de

relations qui l'ont précédée : cette accumulation et cet accroissement d'expérience ne cessent de transformer ce qui est fait, celui qui fait et l'acte de faire dans chaque situation. « La loi de la croissance organique est la loi de l'intérêt composé » (« *The law of organic growth is the law of compound interest* »), qui est la « loi des relations sociales » (CE 66). Cela signifie qu'il devient impossible de distinguer le conditionnement externe de la constitution interne du comportement humain. Le comportement est une fonction d'un environnement en transformation ; cet environnement se transforme, d'une part, en raison des activités coopératives que mes partenaires et moi-même entretenons avec lui et qu'il entretient avec nous, d'autre part, à l'épreuve d'un passé et d'un futur qui jouent dans son présent et qui se réorganisent à son épreuve. Quand on parle de « fonction de l'environnement », il ne s'agit pas d'une fonction d'ajustement ou d'adaptation de deux entités extérieures, mais d'une fonction de la relation d'intégration entre conduite, interactions entre conduites et milieu et d'intégration du présent, du passé et du futur (CE 71). Aujourd'hui, on appellera *auto-poiesis* ce processus dynamique fait d'un enchevêtrement de boucles récursives (en « *feed-back* » et en ce que l'on pourrait qualifier de « *feed-forth* »).

Une conséquence immédiate de la position de Follett est que les facteurs qui déterminent une situation ne sont si des causes déterminantes, ni des finalités abstraites, et que celle-ci ne se laisse pas défaire en connaissances subjectives ou en contraintes objectives. Ces facteurs sont indissociables de la totalité fonctionnelle, dynamique et concrète qu'ils composent tout comme ils en émergent. Le processus continué d'intégration de cette totalité engendre besoins, propensions, intérêts, motivations, autant que intentions, valeurs, idéaux et objectifs. Elle fait émerger le jeu de places qui sont occupées par les participants à la situation sociale et le système de complémentarité entre leurs champs d'expérience et d'activité ; elle fait aussi émerger une « volonté » qui n'est pas celle de tel ou tel individu, qui n'est pas l'effet de leur agrégation mécanique, mais se forme par l'intégration de processus de groupe. Cette intégration, Follett la pense toujours à

partir d'une *triade récurrente de l'interaction, l'unification et l'émergence*. Les personnes se font membres du groupe en s'associant, coopérant et communiquant, en se posant de nouvelles questions et en imaginant ensemble de nouvelles réponses, en réagissant à leurs réactions aux stimuli de l'environnement dont leurs réactions font partie. Ce faisant, ils libèrent une énergie qui devient collective et qui vient donner sa *dynamis* ou sa *potentia* à la « volonté du peuple » (CE 86, 130, 209, 266, 301) – une force vitale, agissante et efficace, qui à la façon de l'entéléchie aristotélicienne, donne une forme et une finalité à la vie du groupe comme auto-organisation collective, assure son intégration créatrice à la situation totale et anime le groupe en lui donnant un pouvoir d'agir de façon collective.

On retrouve chez Follett des points communs avec d'autres auteurs : un principe d'émergence et de création de nouvelles propriétés, dans des configurations en flux permanent, proche de ce que décrivent James ou A. N. Whitehead<sup>8</sup> pour qui « la réalité est un processus » (1929/1995) et que Follett croise à partir de son arrivée à Harvard en 1924 ; un principe de totalisation de processus en interdépendance et interrelation, à l'encontre de l'atomisme et de l'assemblage mécaniques – un point que Jan Smuts (1926), avec sa passion pour la biologie, le transcendentalisme de Whitman et le romantisme allemand, fixera avec le concept de « holisme » (1926 : 86). On pourrait encore recadrer la réflexion de Follett comme une philosophie de la vie. L'activité synthétique, organisatrice et régulatrice des formes de vie, quand elle atteint un certain degré de complexité, engendre de nouvelles propriétés. Les formes supérieures ne résultent pas seulement de l'addition des propriétés des formes inférieures. L'organisme, pris comme totalité vivante, qu'elle soit biologique, psychique (la personnalité) ou sociale (le groupe et l'esprit), s'auto-organise en organisant son milieu de vie et se transforme d'un point de vue qualitatif. Follett semble redécouvrir la *téléologie dynamique* des « événements vitaux », celle que Hans Driesch (1909/1921), par exemple, décrit à partir de ses études sur le développement embryonnaire des oursins ou des études de Herbst sur les homards. La biologie expérimentale

établit alors que les organismes se forment et se transforment de façon *autonome* : l'énergie vitale est orientée par ses propres causes finales et l'entéléchie réside de façon immanente dans la matière vivante. Cette morphogénèse est par ailleurs une épigénèse : l'émergence de formes n'est pas fixée une fois pour toutes par un germe originaire, ni par une causalité écologique, elle se construit petit à petit, à travers un processus progressif de différenciation et de complexification. Notons en passant l'anticipation de ce que formalisera la cybernétique en mettant en évidence des boucles de rétro-action et de pro-action, au cœur du processus d'auto-organisation des histoires de vie et des milieux de vie.

Ce schéma d'analyse, si nous ne sur-interprétons pas, est transposé par Follett en psychologie sociale. C'est ainsi que se forme une volonté collective, avec des idées collectives et des sentiments collectifs (NS, chap. 2 à 5). Est-ce que cela signifie que les individus sont assimilés ou amalgamés dans cette totalité dans laquelle ils se surpassent et se transmuent ? Donnent-ils naissance à un Super-Organisme dans lequel ils seraient incorporés et dont ils deviendraient les organes, la tête et les membres – engendrant une nouvelle entité, une corporation, plus réelle que ses membres ? Ou à l'opposé, cette volonté collective n'est-elle qu'une illusion dont il faut se débarrasser, le résultat de la conversion d'un processus en substance, d'une fiction en réalité, et d'un déni d'existence aux individus qui sont la seule réalité ? La solution de la *Gestalt* permet d'éviter cette alternative classique. Elle est holiste et téléologique, mais sans être théologique ou autoritaire. « Que fait la totalité ? Elle n'est pas une Bienfaisance tranquille, qui veille avec bienveillance sur ses enfants affairés. Elle ne vit pas par procuration dans ses “parties” pas plus qu'elle ne vivrait pour elles. Les parties ne sont ni ses génitrices, ni sa progéniture. Il n'y a pas d'influence de la totalité sur les parties dans un sens mystique, un peu vague, ni par la “rationalisation” d'un contrôle autoritaire, mais seulement par conduite circulaire. » (CE 101). Si quelque chose comme un « groupe social » ou une « communauté politique » se forme, ce n'est donc ni une simple catégorie auquel un rasoir d'Ockham,

allergique aux « nominaux », s'empresserait de faire un sort, ni un être substantiel, à la façon des « corporations » médiévales, qui aimantent encore nombre de contemporains de Follett. C'est une organisation, animée par une force vitale, orientée par une « volonté commune », qui n'est pas une « conscience collective » ou un « esprit de groupe » (par ex. NS 21, CE 207 ou 243).

Bien sûr, cela pose le problème des différences, des frictions et des conflits entre les membres du groupe. Follett va alors puiser dans l'interprétation de la psychanalyse que Holt a donnée dans *The Freudian Wish* (1915<sup>9</sup>). L'intégration des désirs n'est pas simple à réaliser. Souvent, l'antagonisme des désirs conduit à une dissociation des lignes de conduite et à la manifestation d'attitudes contradictoires, qui sont vécues comme un déchirement ou une dissociation de soi. Parfois, l'un des désirs est réprimé, mais il menace toujours de revenir à notre insu – ce que l'on appelle le retour du refoulé – à moins qu'il ne continue d'opérer dans des conduites ambivalentes. Mais quand les désirs sont bien intégrés, ils cessent d'être conflictuels ou de se manifester par des symptômes involontaires : ils fusionnent dans un nouveau désir qui les transcende sans pour autant les annuler ou les supprimer. Follett transfère cette conception dynamique de la personnalité vers la totalité des processus de groupe. Elle affirme que la formation d'une volonté collective pourrait se faire sans antagonisme ni répression des désirs, des volontés, des perspectives ou des croyances des individus. Selon le principe de composition (*compoundness*) des relations humaines, la nouvelle *Gestalt* engendrée par le processus de groupe ne compte pas en plus de ses parties : « La totalité est elle-même une partie du processus dans son ensemble. La totalité s'entretisse avec les parties, tandis que les parties s'entre-tissent pour faire la totalité. » (CE 98-99). Le groupe est inclus dans la réponse circulaire entre les individus qui lui « appartiennent », et les individus sont partie prenante du groupe qui les intègre et les unifie. Le groupe n'est pas un Super-Organisme qui absorbe les individus : il est dans chaque individu et dans chaque interaction entre les individus et entre les individus et leur environnement. Cette conception

du processus de groupe a plusieurs conséquences, en théorie sociale, bien sûr, dans la façon de modéliser la vie collective, mais aussi dans la façon dont des applications vont lui être trouvées dans différents domaines (travail social, organisation communautaire), et surtout dans la théorie du pouvoir que Follett développe dès *The New State* et qu'elle redéployera par la suite dans une série de conférences.

## **SENTIMENTS MORAUX ET ÉTHIQUE SOCIALE**

Follett est somme toute assez proche des autres auteurs pragmatistes, dont Dewey, encore qu'elle ne le cite presque jamais<sup>10</sup>. Dans «Community is a Process» (1919 : 586), elle rejette une conception statique du «test» : «Avec une idée vivante, la vérité doit être créée.» L'expérience n'est ni un processus d'ajustement à un environnement qui résiste (CE chap. VI), ni un processus de vérification qui permet de confronter des hypothèses avec des faits (CE chap. VII). Follett (CE 58-59, 61-63) propose à la place une compréhension de la «réaction circulaire» qu'elle emprunte à Holt, et avant lui à un article sur le «cercle réflexe» du physiologiste hollandais S. T. Bok. Elle ne se réfère jamais à l'article pourtant fondateur de Dewey, «The Reflex Arc Concept in Psychology» (1896), qui intégrait déjà conscience, stimulus et réponse dans le même processus, pas plus qu'aux articles de Mead, dans son sillage, sur «The Definition of the Psychical» (1903), «Social Psychology as a Counterpart to Physiological Psychology» (1909) ou «The Social Self» (1913). Follett n'est pourtant pas très éloignée, sous certains aspects, de l'école de psychologie de Chicago quand elle décrit la façon dont la compréhension du sens de l'action, de ses objectifs et de ses valeurs est indissociable de son déploiement temporel et de son inscription écologique. Dewey, tout comme elle, rejettait une conception de la rationalité qui commence avec la représentation d'objectifs à atteindre, avant de poursuivre avec un calcul d'efficacité ou de rentabilité et de finir avec l'organisation de moyens disponibles pour atteindre ces objectifs donnés d'avance ; de la même façon, il refusait une compréhension formelle des valeurs qui les pose a priori, dans l'abstrait, comme des propositions universelles et décontextualisées,

avant de passer à une analyse de situation réduite à un ensemble de faits, et de finir avec une tentative, souvent désespérée, de réaliser les valeurs dans les faits ou de rendre les faits conformes aux valeurs... Dewey anticipait ainsi sur les théories de la forme (Koffka, Wertheimer, Köhler) ou de l'organisme (Goldstein, von Weizsäcker, von Bertalanffy) autant que sur certaines hypothèses de psychologie sociale de la dynamique de groupe (Kurt Lewin). Il se référera lui-même, plus tard, au « terme technique de *Gestalt* » (dépourvu de sa « rigide fixité » et en mettant l'« accent sur le partenaire humain »), dans *Knowing and the Known* (1949/1989 : 247), pour décrire la fusion des différents facteurs de la situation. Ainsi décrit-il la situation, telle qu'elle est vécue dans son unité et totalité de *Gestalt*, avant d'être démembrée moyennant les catégories de sujet et objet, sensible et intelligible, cognitif et moral, pratique et théorique. « Les mots concernement, affaire, soin, matière, chose... fondent dans une unité indissoluble des sens qui, lorsqu'ils sont distingués, sont qualifiés d'émotionnel, intellectuel, pratique – les deux premiers sens étant du reste des traits marqués du dernier nommé. » (*Ibid.*).

Il aurait été intéressant d'en savoir davantage de l'opinion de Follett sur Dewey et sur les autres pragmatistes de Chicago – et réciproquement. Quelles ressemblances et quelles différences pourrait-on pointer entre sa conception de la créativité, absolument originale, et celle que promouvait le groupe rassemblé autour de Dewey? L'idée d'une « émergence des normes » – des moeurs, des lois et des institutions – était explicite chez Park, Mead et chez Dewey, lequel se fera le chantre d'une « démocratie créatrice » (1939/1977). L'adjectif « créatrice » était régulièrement accolé par ces auteurs aux substantifs : « intelligence », « action », « imagination », « pensée », « raison »... Joas (1993 et 1996) a insisté sur la dimension relationnelle et processuelle de l'anthropologie développée par Mead et Dewey et de leur ontologie de la société et de la politique<sup>11</sup>. Follett formulait cependant un point de vue singulier sur l'expérience créatrice, sur la formation du soi et sur le processus social ; elle disait son désaccord avec les réalistes proches de Holt et les idéalistes proches de Green, les monistes proches de Royce et les

pluralistes proches de James, et elle en tirait des conséquences, qui lui étaient propres, pour les définitions de la démocratie, du pouvoir et de la loi. Pour mieux comprendre sa perspective, il faut se rappeler qu'elle était avant tout une Bostonienne, immergée dans la philosophie de Harvard (pour un portrait : Kuklick, 1979). Elle se sentait une dette forte vis-à-vis de William James et de Josiah Royce (Tonn, 2003 : 120-122). En dialogue avec ses grandes amies, A. B. Thompson, spécialiste de Fichte (1895) et Ella Lyman Cabot (épouse de Richard Cabot – *Creative Experience* leur est dédié), qui étaient l'une comme l'autre des étudiantes de Royce, Follett n'a jamais renoncé à trouver une solution de synthèse entre monisme et pluralisme et entre empirisme et idéalisme<sup>12</sup>. Dans une conférence donnée en 1899, « Wholeness in Relation to Growth », E. L. Cabot (Kaag, 2008 : 14) écrivait : « La totalité est le processus en cours de création à travers la visée d'un objectif. » Cabot rejettait une représentation de la totalité comme achevée et parfaite. Elle recherchait une façon de combiner le processus de totalisation avec l'idée de « croissance créatrice » et ce sans compromettre la place des individus. En écho avec Royce<sup>13</sup> et à l'encontre de James, elle maintenait un index à la totalité qui, selon elle, permettait de penser la différence entre harmonie et dissonance – sa métaphore musicale –, sans pour autant perdre de vue la proposition royienne que « *Many is the Absolute – l'Absolu est multiple* ». La réalisation de l'Absolu ne se fait qu'à travers la multiplicité des visées individuelles : le Vrai, le Beau et le Bien ne peuvent advenir sans cette imagination créatrice et plurielle. Dieu se réalise en se diffusant dans les actions vraies, belles et bonnes de ses créatures<sup>14</sup>. Le thème de la critique de l'égoïsme et de l'appel à la sympathie s'inscrit dans cette perspective, et il circule de *Everyday Ethics* de Cabot (1906) et de la *Philosophy of Loyalty* de Royce (1908) vers les textes de Follett. « Ce n'est que par la sympathie que nous atteignons la vérité », écrit Cabot (1906 : 191), « ou si nous voulons être plus précise, que nous réalisons que les choses sont ce qu'elles sont, que nous les voyons et les sentons comme réelles et non pas comme des ombres ou des masques ». Cette proposition de Cabot est très proche dans l'esprit du rejet par Follett du « vieil individualisme » et du sentiment que la conception d'un

ego séparé est une abstraction. « L'individu n'est pas une unité, mais un centre de forces (à la fois centripètes et centrifuges) et en conséquence, la société n'est pas une collection d'unités, mais un complexe d'énergies radiantes et convergentes, qui se croisent et se recroisent. » (NS 75). Esprit individuel et esprit social émergent conjointement de ce « flux de relations » et d'« interrelations entre parties ». Follett renvoie ici au pluralisme de James décrivant l'individu comme « centre auto-unifiant » (NS 76). L'esprit social n'est pas un organisme : il s'unifie et s'oriente tandis que s'entre-tricotent les relations de « coordination, subordination, sur-ordination ». Le rapport de l'individu à la société n'est pas fonctionnel, au sens étroit où le serait celui de la cellule à l'organisme. Il « peut avoir des fonctions multiples et multi-formes » (NS 77). Il peut se joindre à différents groupements, y occuper des places et y remplir des tâches qui ne sont pas aussi pré-déterminées que celles de la cellule. Il se distingue de l'abeille ou de la fourmi qui remplissent des fonctions univoques et pré-déterminées dans des sociétés animales que l'on peut, elles, traiter comme des Super-Organismes. Le Soi humain, en revanche, est un carrefour de relations d'interdépendance et d'interaction dont l'intégration a une part d'indétermination ; et la société humaine est une organisation qui ne cesse de se réinventer à la différence de l'organisme biologique qui tend à l'autoreproduction, comme un système homéostatique. La complexe intrication des relations sociales, embarquées dans un processus d'auto-constitution, d'auto-réflexion et d'auto-correction, est ce qui permet d'« unifier la pensée » (NS : chap. IV) et de projeter une « volonté collective » (NS : chap. V). Elle assure une forme de liberté et de créativité aux individus – une idée qui aura des conséquences fortes en théorie politique. Elle est aussi la condition de possibilité des sentiments moraux qui sont nécessairement des sentiments sociaux : égoïsme, cruauté, lâcheté, fainéantise, négligence, préjugé sont dus à un « défaut d'imagination » (Cabot, 1906 : chap. XIV, p. 211), lui-même imputé à un manque d'intégration sociale : ce déficit ne peut être dépassé que par l'imagination productrice du « sentir et penser ensemble » (NS 47).

Le fait de « se sentir en sympathie avec » n'est donc pas le fruit d'une projection d'états subjectifs sur une situation objective (l'empathie pour autrui), ni l'actualisation d'un sentiment chrétien de pitié, miséricorde ou commisération (la charité pour son prochain). La sympathie naît de l'implication dans l'agir ensemble de groupements sociaux. Elle naît de la réponse circulaire qui empêtre les uns avec les autres et conduit à l'émergence d'une visée commune et à l'invention de solutions inédites. La sympathie provient de notre coopération avec d'autres créatures vivantes dans un milieu que nous partageons avec elles. Elle n'est pas « une contagion émotionnelle fondée sur l'instinct grégaire » (NS 44 ou CE 84), mais s'éprouve dans le processus d'« unification des sentiments, des affections, des désirs, des aspirations ». « Les émotions que je ressens quand je me tiens à l'écart appartiennent à un ego fantôme. C'est seulement du groupe que vient l'authentique sentir avec [*feeling with*] – la vraie sympathie, la sympathie vitale, juste et équilibrée. » (NS 44). Cabot (1906 : 193) voit, elle aussi, dans la sympathie « le pouvoir de nous rendre une situation vivante en la réalisant telle qu'elle est » (i. e. une réalisation « vivace » et « chaleureuse » de la « vérité », qui surpassé le « préjugé », *ibid.* : 194) et, ce faisant, le pouvoir de nous arracher à ce que Royce (1895 : 149-162) appelle l'« illusion de l'égoïsme ». La sympathie ne précède pas plus le processus de groupe que la misanthropie et elle est différente de ce que l'on appelle l'altruisme. Le désir d'aider autrui, l'amour comme le *self-interest* ne sont pas des instincts pré-donnés<sup>15</sup>. Ils naissent du processus d'unification sociale et engagent une forme de créativité collective. Les sentiments individuels et collectifs sont vécus dans l'implication au cœur d'un réseau d'interdépendances et d'interactions, et ils sont dérivés de la reconnaissance d'une société comme un tout dont nous sommes les parties unifiées. Bienveillance, tendresse, ferveur, pitié (NS 47) peuvent être ressenties par des individus isolés, mais la sympathie, selon Follett, est ce qui tient ensemble les membres d'un groupe. La sympathie est la communauté se sentant elle-même à travers les activités et les expériences de ses membres. Simultanément à la capacité de comprendre les autres et de leur être attaché par la coopération et la communication – ce qui se traduit,

dans l'éthique quotidienne de Cabot (1906 : 190), par la découverte réciproque, la « croissance » de l'intérêt de l'un pour l'autre et le développement d'une authentique interconnaissance –, la sympathie soutient leur sens du soin, du droit et de la justice. Elle permet aux individus d'être autonomes – d'élargir et d'approfondir leur être-soi (*self-hood*) – et de se viser les uns les autres comme des êtres autonomes dans leur commune entre-appartenance.

D'une certaine façon, cette sympathie a une parenté avec la « solidarité sociale » chez les philosophes, sociologues et juristes français (de Comte à Durkheim en passant par Fouillée, Gide, Duguit ou Bourgeois). « Les lois morales qui s'imposent à l'individu sont-elles autre chose que les conditions générales de la société, et les conditions de la société sont-elles autre chose que les lois plus générales encore de la vie, soit physique, soit intellectuelle ? » (Fouillée, 1879 : 371 – Bourgeois reprend la phrase et y répond par l'affirmative dans *Solidarité*, 1896). La question de la « pitié », de la « compassion » ou de la « sympathie » revient du reste sous la plume de Durkheim en contrepoint de celle de la « solidarité » ; tandis que le mot « solidarité », inversement, est utilisé à plusieurs reprises par Follett. Chez elle, cette catégorie qualifie la « force des liens » dans le groupe (NS 96). Elle semble ne pas pouvoir se concrétiser dans un premier temps hors de la participation à des petits groupes (NS 251). Elle fonde tout pouvoir et tout droit, en particulier le sens de l'obligation et de la responsabilité (NS resp. 273 et 368). Et elle rend sensible à des biens communs, faisant ainsi apparaître la santé comme une « ressource nationale » en temps de guerre (NS 80). Mais l'éthique sociale est découverte chez Follett en relation à une psychologie sociale de l'interdépendance et de l'intention (au sens de *purpose*) collectives plutôt qu'à une sociologie de l'obligation morale. De ce point de vue, Follett serait plus proche de la solidarité en actes que décrit Mauss (1923-24) avec la dynamique concrète du don et du contre-don. L'impératif catégorique de Kant n'est qu'un « chèque en blanc », écrit Follett : la vie du groupe est ce qui donne un contenu à la loi universelle de Kant (NS 47)<sup>16</sup>. Pour qu'une éthique sociale existe et s'incarne, il faut partir de l'énergie

vitale qui irrigue les relations et les échanges entre les membres de la société, leur incessant *give and take*, le réseau d'intercommunication auquel ils contribuent, le processus de coopération dont ils sont partie prenante et la communauté d'épreuves qu'ils traversent et qui les pousse à discuter, enquêter et expérimenter. L'éthique sociale est un fait social, mais au sens où elle doit sans cesse se faire et se refaire. Cette conception de l'éthique sociale est largement partagée par les progressistes de l'époque. Elle est centrale dans les textes de Mead et de Dewey et va de pair avec leur réflexion sur la genèse d'un Soi social, de son ancrage écologique et de sa complexion historique – soit, au-delà d'une «éthique psychologique», la prise en compte des conditions sociales de son émergence et de sa réalisation (dès l'*Ethics* de 1908 de Dewey et Tufts). On la retrouve chez Albion Small (1902), le fondateur du département de sociologie à l'Université de Chicago qui, dans son essai sur la signification de la sociologie pour l'éthique, cite «*Interpretation of Savage Mind*» de Dewey (1902: 229): «L'ajustement des habitudes aux fins, par le medium de la situation problématique, instable ou incertaine, est la forme structurale sur laquelle l'intelligence et l'émotion sont bâties. Il demeure le schéma fondamental.» Small relie cette dynamique, qu'il qualifie avec Lester F. Ward (1898: 182 sq. et 236) de «*télique*» (du grec *telesis* et *telikos*), à la méthode de résolution consciente de problèmes. L'éthique sociale n'est pas seulement le produit d'une genèse inconsciente de formes de valuation morale dans les mœurs, les us et les coutumes, mais d'une intelligence réflexive et collective qui pose la question du bien, du droit et du juste, tout en organisant des moyens vers des fins et en guidant ainsi les «forces conatives» qui nous traversent.

Ce projet d'éthique sociale reste avant tout attaché au nom de Jane Addams, qui partageait la «foi en la démocratie» de Follett dans son livre, crucial dans l'histoire de la réforme sociale, *Democracy and Social Ethics* (1902). Elle y parle du «code d'éthique sociale» que nous suivons, dès lors que nous quittons une ligne de conduite individualiste pour nous concevoir comme les membres d'une même société, et assumons les «obligations sociales» dont nous sommes débiteurs

les uns vis-à-vis des autres. Celles-ci « jaillissent de nos expériences communes », aussi bien entre voisins qui se découvrent partager des intérêts, des lieux et des moments en commun, qu'entre ouvriers qui œuvrent au bien commun de la production industrielle, avant d'être des instruments de profit pour le *business man* (Addams, 1902 : 265). Être égoïste c'est échouer au test de moralité sociale et se replier sur une expérience étriquée du *self-interest*, alors que dans une perspective d'éthique sociale, nous sommes transcendés par l'expérience élargie et intensifiée du contact, de l'échange et de la discussion avec les autres, et nous nous forgeons une expérience partagée de biens communs à travers l'invention partagée de solutions aux problèmes de la vie quotidienne. Il faudrait entrer dans le détail pour pointer les différences, mais les ressemblances ne manquent pas. Jane Addams (1902) organise ainsi sa réflexion sur l'éthique sociale autour de six couples de « relations humaines » ; travailleuse sociale et bénéficiaire, parent et fille adulte, employeur et serviteur dans la sphère domestique, patron et travailleur dans la sphère industrielle, enseignant et étudiant adulte, politicien et administré électeur. Le code de l'éthique sociale, « à la fois croyance et pratique de la moralité sociale » (*ibid.* : 4), n'est pas toujours aisément à mettre en œuvre. Addams parle ainsi de « perplexité » face à des « situations complexes », en particulier des situations où est faite l'épreuve de la différence de classe ou de culture. Comment faire pour ne pas imposer un schéma d'expérience pré-établi à des personnes qui vivent dans un monde social où les habitudes, les valeurs et les croyances sont autres ? Comment éviter de se conduire de façon insensible, autoritaire et dogmatique et accueillir le pluralisme des usages et des mœurs, tout en parvenant à discuter et à trouver des terrains d'entente morale, de façon raisonnable ? Mais cet embarras, cette incertitude ou cette indécision dans le choix de ce qui est bon, droit ou juste n'ont rien d'un doute intellectuel ou d'un dilemme privé. Ils ont à voir avec le « développement rationnel de la vie, de sorte que la force pour l'atteindre doit être assurée par l'intérêt pour la vie même ». Dans *Newer Ideals of Peace* (1907 : 10), Addams ajoute que « les sentiments sociaux sont aussi aveugles que les sentiments égoïstes et [qu'] ils doivent être éclairés, disciplinés et orientés

par la connaissance la plus entière ». L'éthique sociale n'est pas une donnée naturelle, si originaire soit la sympathie, mais elle est indissociable d'une conception active de la démocratie, « qui nous fournit une règle de vie autant qu'un test de foi » (Addams, 1902 : 6). Les sentiments sociaux ne peuvent précéder l'activité collective des processus sociaux (NS 45-46) : ils semblent les présupposer alors mêmes qu'ils les engendrent. Et ce processus est éminemment politique. C'est ce qui pousse Addams à se démarquer de la vision chrétienne de la « non-résistance » de Tolstoï, trop exclusivement tournée vers des valeurs spirituelles et condamnée à l'inefficacité face à un pouvoir injuste mais déterminé. L'éthique sociale n'est pas affaire d'instincts préétablis, ni de principes transcendants : elle se fait dans un processus de « recréation » et de « réajustement de valeurs morales », de « formation de nouveaux centres d'énergie spirituelle » (Addams, 1907 : 8), elle se fait « en cultivant des habitudes pratiques » et en s'incarnant dans des milieux de vie collective. C'est ainsi qu'Addams réinterprète les manifestations de soin, de bonté, de gentillesse, de solidarité et d'amitié – ce sont ses termes – qu'elle observe jusque chez les plus démunis.

Follett est ici proche d'Addams, tout comme de Mead ou Dewey, et ce même si la dynamique de groupes, qu'elle a en vue, a sa singularité. Un autre auteur contemporain qui vient inévitablement à l'esprit est Charles H. Cooley. La sympathie (Cooley, 1902 : chap. IV) ainsi que nos autres idéaux, valeurs et intérêts, ne sont pas donnés à l'avance par une nature éternelle, mais ils sont ancrés dans les processus sociaux de la vie quotidienne. Ils s'acquièrent au cours du développement de soi, à travers les épreuves d'une histoire de vie, et dépendent de nos modes d'implication et d'engagement avec les autres. La nature de la nature humaine (Faris, 1937) est sociale. La constitution sociale de soi fait des personnes les « membres psychologiques d'un groupe ». Cooley affectionne la métaphore du « courant » (*current* ou *stream*) de la vie, de l'émotion ou de la communication, de l'opinion ou de la conscience sociale, dans lequel se dessinent les tourbillons de soi et des autres. La constitution sociale de soi est aussi ce qui donne

l'impulsion à prendre part à la vie de la communauté, à se soucier des autres et à endosser des responsabilités, tout comme elle nourrit la capacité à agir et à réagir en conformité avec des mœurs ou par référence à un sens moral. « Un esprit qui contemple de façon irresponsable la situation peut-il être suffisamment pris en elle pour évoluer avec elle ? », demande Follett (CE 236). Tout en affirmant son originalité, elle n'est pas loin de Cooley quand elle explique qu'à la différence de « l'école altruiste », son éthique n'est pas fondée sur le « sens du devoir d'être isolés les uns des autres », mais d'« individus intégrés, agissant comme un tout, développant des idées-tout [*whole-ideas*] et travaillant pour des idéaux-tout [*whole-ideals*] » (NS 57). La « méthode valide pour les sciences sociales » est de veiller à « l'émergence de nouvelles totalités ou *Gestalten* », et c'est aussi celle qui nous permet, tout en explorant de concert une situation, de discriminer entre le bien et le mal, le droit et le tort, le juste et l'injuste, le légitime et l'illégitime. Quand on parle d'éthique sociale, il n'est pas seulement question de compassion pour des personnes en souffrance, rencontrées dans des situations de face à face, ou de sympathie appelant des conduites d'entraide, de sollicitude et d'obligance, de courtoisie et de générosité, de bienveillance et d'équité, de bonté et de responsabilité... pour reprendre une liste de vertus morales examinées par Ella L. Cabot. Il n'est pas non plus seulement question de transférer la *caritas* chrétienne, cet amour de Dieu qui est aussi amour du prochain comme créature de Dieu, vers les affaires humaines – encore que l'éthique sociale tire très clairement son origine, un peu de l'« éthique pratique » enseignée dans les facultés de théologie<sup>17</sup>, un peu de l'« évangile social » d'une « sociologie chrétienne » appliquée aux problèmes sociaux, par réaction contre la doctrine du laisser-faire des darwinistes sociaux. Mais il est surtout question chez Follett de discussion, d'enquête et d'expérimentation afin de connaître des activités sociales dans leur milieu, d'en évaluer les conséquences et de prendre des mesures, si nécessaire, pour transformer le cours des choses : la compassion et la charité peuvent être des mobiles personnels, elles n'épuisent pas le sens de l'éthique sociale d'un point de vue pragmatiste. Pour Follett, « nous aurons une meilleure chance de

résoudre nos problèmes sociaux et politiques » (CE 101) si nous maîtrisons les multiples facteurs impliqués dans une situation totale, moyennant la formation d'une perspective commune entre ses participants, par interpénétration, unification et émergence de leurs désirs, intérêts et valeurs. Concrètement ce n'est pas seulement une méthode d'intégration de nouvelles vues de l'esprit, idées ou idéaux dont il s'agit : intégrer moralement des perspectives ne signifie pas tant éprouver un sentiment d'amour, de solidarité ou de compassion en son for intérieur que se donner les moyens de changer l'environnement dans lequel ces différentes perspectives se sont déployées.

La pensée de Follett a une dimension écologique, même si elle n'utilise pas cette expression. Résoudre un problème n'est pas s'en donner une vue panoramique, dessiner une « image » qui « représente la réalité » et changer le système de coordonnées dans nos têtes, mais s'engager dans une « activité totale moyennant laquelle l'activité de l'individu et l'activité de l'environnement s'entretiennent constamment » (CE 106). Cette activité totale, dans le cours de laquelle émergent de nouvelles hypothèses et de nouvelles intuitions, est indissociablement de l'ordre de l'abduction scientifique de C. S. Peirce et de la vision poétique de R. W. Emerson. Elle inclut un moment d'imagination morale, civique et politique, à l'œuvre dans nos activités de discussion, d'enquête et d'expérimentation en vue de refaçonner la situation totale. « L'imagination est le pouvoir d'être dans tout ce que nous touchons. C'est par l'imagination que nous comblons les vides et que de fragments, nous faisons un tout. » (Cabot, 1906, chap. XIV : 205-206). Elle n'est pas de fantaisie (*fancy*), mais c'est une capacité pratique (*ibid.* : 213) de re-schématiser l'expérience – de recréer des environnements et des habitudes. « La question sociale est une question morale [*sittliche Frage*] », comme l'écrit T. Ziegler, et la solution à cette question morale par l'éthique sociale engage un travail de l'imagination. Cette expérience créatrice n'est pas seulement individuelle : elle requiert l'intelligence collective d'une communauté en proie à et en prise sur des situations problématiques. L'éthique sociale s'invente dans les synthèses cette imagination morale, dont la portée est

nécessairement civique et politique, à l'œuvre dans les processus d'enquête et d'expérimentation de groupes en voie d'intégration<sup>18</sup>. C'est là que se jouent sympathie et solidarité.

## **POUVOIR-AVEC OU POUVOIR-SUR ? DÉMOCRATIE RADICALE ET COMMUNAUTÉ POLITIQUE**

La psychologie des groupes de Follett nourrit donc une éthique sociale. Mais elle ne s'arrête pas là. Sa thèse est politique au sens fort du terme, et l'on ne peut la comprendre sans la resituer dans l'ère progressiste. Rappelons que le débat sur l'organisation et le leadership dans la communauté, sur leur rapport à l'opinion publique et à l'action collective, et sur la création d'une démocratie participative et représentative qui échappe aux vices de la confiscation de pouvoir, dépassait largement les bornes des départements de philosophie. Les débats sur l'émergence d'un nouvel État s'étaient multipliés depuis le début du siècle et le mouvement progressiste, dans ses multiples tendances, avait été agité par ces disputes, dont on retrouve la trace dans les revues *The New Republic*, *The Masses* ou *The Survey*. La critique de la souveraineté de l'État et la controverse autour de sa « personnalité légale » battaient leur plein en théorie du pouvoir et du droit, à l'épreuve des recherches sur l'histoire des associations et des corporations (Frederic W. Maitland ou Otto von Gierke) et des interrogations politiques des pluralistes britanniques (Neville Figgis, G. D. H. Cole ou Harold J. Laski). La question de la communauté était au cœur des enquêtes de sciences sociales, qu'il s'agisse des *social surveys* moyennant lesquels des diagnostics étaient faits sur telle ou telle communauté en vue de la réformer, ou des études de communauté qui commençaient à se multiplier en sociologie et en anthropologie. Elle s'arc-boutait sur les recherches en psychologie sociale, en pleine expansion, qui s'interrogeaient sur la nature de l'esprit social (*social mind*) ou de l'esprit de groupe (*group mind*), des instincts et des désirs sociaux, des attitudes et des habitudes sociales, et donc du lien entre personnalité individuelle et personnalité sociale – un débat

dans lequel le pragmatisme de Mead et Dewey a été central (Karpf, 1932). La question de la communauté était aussi au centre des interrogations sur le destin des petites communautés dans le processus d'internationalisation des migrations, de l'économie et de la technologie et la formation d'une « grande société » ou d'un « système-monde » (Wallas, 1916 ; Thomas & Znaniecki, 1919 ; Dewey, 1927). Elle hantait enfin la vie civique la plus concrète : si Robert MacIver (*Community*, 1917), encore à Aberdeen avant de rejoindre Toronto, puis en 1927, Columbia University, tentait de dégager les « lois primaires du développement de la communauté », E. C. Lindeman, dans *The Community* (1921), décrivait le « mouvement communautaire » avec ses exigences de réforme en matière de fiscalité, de législation et de planification urbaine, et ses demandes d'accès à des biens et à des services publics élémentaires. L'enjeu, pour Lindeman, mais aussi pour les nouveaux défenseurs de ce type d'action, était de faire émerger de nouvelles formes d'organisation et de leadership communautaire. La communauté devenait un motif d'inquiétude et un enjeu de mobilisation, un problème public et un mot d'ordre pour l'action réformiste.

Follett était emportée par le tourbillon de cette effervescence démocratique. C'est bien ainsi qu'il faut lire les pages de *The New State* où elle propose une version radicale de la démocratie industrielle et de la démocratie de voisinage. Tenons-nous en à sa conception du quartier (*neighborhood*). Pour les contemporains, comme Charles Ellwood (1919), Follett n'était pas loin de développer une thèse de la démocratie ancrée dans la « revitalisation » de ce que Charles H. Cooley avait baptisé, dans *Social Organization* (1909), les « groupes primaires ». Les ressemblances sont indéniables : les groupes primaires sont pour Cooley la « nurserie » des « idéaux primaires » de gentillesse et de loyauté, d'amour et de liberté, de soin et de justice, vitaux pour la formation d'un Nous dans lequel la démocratie prend ses appuis ; et la capacité réflexive de la conscience de soi est indissociable de la participation à une « conscience publique » qui émerge de l'« activité coopérative de nombreux esprits » dans un « tout vital » (1909 : 10-11). La communauté de Follett, *in the making*, qui se donne des intérêts et des valeurs, des

lois et des institutions en commun, ne se confond cependant pas avec les groupes primaires de Cooley – même si, à l'évidence, elle doit s'ancrer en eux. Les conseils de quartiers, les centres civiques et les comités d'entreprise ne relèvent pas de la vie communautaire, uniquement parce qu'ils trouveraient leur source dans le face à face de la vie quotidienne ou dans le fort degré d'interconnaissance de leurs membres. Ce qui leur donne leur portée démocratique, c'est la capacité d'agir, de penser, de juger, de décider collectivement qu'ils engendrent. Là réside leur *dynamis* ou leur *potentia* politique. Leur puissance de fondation d'un nouvel État provient de ce qu'ils concentrent en eux les processus d'interpénétration (*interpenetrating*), entre-imbrication (*interlocking*), entremêlement (*intermingling*) ou entre-tissage (*interweaving*) d'histoires de vies, individuelles ou collectives.

Ce processus de groupe, entendu comme processus vital, était pour Follett à la racine de l'institution d'une communauté civique et politique. La politique de groupes s'appuie sur une psychologie sociale. Les gens vivent dans des «groupes d'intérêt vital», pour reprendre une catégorie de Lindeman (1921: chap. 4<sup>19</sup>). Follett se lance dans un morceau de bravoure jamesien quand elle décrit le «flot de vie tumultueux et irrésistible» (NS 35) qui rassemble des voisins, les associe dans des faisceaux de liens d'interdépendance : «Ces franges qui connectent ma vie avec la vie de tout autre être humain dans le monde sont les points d'entrée des forces centrales qui bouillonnent en moi.» (NS 191). Le voisinage est l'unité vitale de la vie collective, le lieu de la familiarité et de la confiance entre proches, la matrice des associations volontaires, mais aussi des sociétés coopératives et des mouvements municipaux. Cette plongée dans le «flot de vie» nous libère de l'isolement et nous fait «ressentir la joie de l'union» (NS 194). Notre rassemblement (*getting-together*) doit servir les «fins élevées d'une grande vie» (*great life*)! Follett a une vision romantique de la vie locale, plus intéressante, écrit-elle, que la vie cosmopolite (NS 195 et 345) : le quartier est le lieu où des personnes de différents backgrounds, intérêts, goûts, et standards se rencontrent. Sur ce point, elle rejoue certainement les pensionnaires des centres sociaux

(*social settlements*), sensibles à cette profusion de mondes migrants dans leur bout de quartier comme à une promesse de démocratie – en premier lieu, de « pluralisme culturel », pour reprendre l'expression forgée au cours de leurs discussions par Alain Locke et Horace Kallen, eux aussi grandis dans l'écologie harvardienne. La « friction des idées et des idéaux » entre différentes professions, langues, religions et cultures fait la richesse du quartier. Comme « groupe naturel », il mélange une « variété infinie » d'expériences. Les autres associations, nous dit Follett, devraient trouver là leur signification, s'entre croiser et se coordonner à travers les organisations de quartier (NS 200).

On ne peut plus comprendre de telles propositions si l'on ne se rappelle pas l'état insurrectionnel dans lequel se trouvait une partie du monde à la fin de la Grande Guerre, avec la création de soviets en Russie, Allemagne et Hongrie, mais aussi avec une forte poussée du mouvement ouvrier aux États-Unis. Le « travail organisé » avait ralenti l'effort de guerre et les grèves s'étaient multipliées en 1918-19 pour bloquer de nombreux secteurs économiques. Certaines revendications portaient sur les salaires et horaires de travail, la plus incroyable étant celle des policiers de Boston qui conduisit à une vague d'insécurité dans la ville; d'autres revendications, par contre, exigeaient que se poursuive, à la fin de la guerre, le contrôle des pouvoirs publics sur les mines et les trains, ou que soit davantage régulé le commerce de produits agricoles. En contre coup, une panique rouge (*Red Scare*) balayait le pays, ce délire collectif qui ciblait l'infiltration des communistes allant souvent de pair avec un suprémacisme blanc et protestant contre les noirs, les asiatiques, les juifs, les catholiques... L'agitation sociale était à son comble quand Follett écrivait *The New State*. De surcroît, alors même qu'Isobel Briggs, sa compagne, avait rejoint le Parti des femmes pour la paix (Woman's Peace Party) de Jane Addams, Follett avait fait le pari de la guerre (Tonn, 2003 : 256-257). L'Association nationale des centres communautaires (National Community Centers Association), du comité exécutif duquel elle était membre aux côtés de John Collier, Edward J. Ward

ou Clarence A. Perry, avant d'en être élue vice-présidente en avril 1916, était devenue l'embryon du réseau de Conseils communautaires de défense nationale (Community Councils of National Defense). Le Conseil de défense nationale fédérait ainsi les Conseils communautaires, à base territoriale, chargés de coordonner et d'impulser l'effort de guerre, de transmettre l'information à la base et d'en recueillir les contributions volontaires, d'organiser les transports et les entreprises agricoles et industrielles. Bien qu'il fût sponsorisé par le Conseil de défense nationale, Follett voyait dans ce travail civique, auto-organisé et autogouverné, qui canalisait l'énergie des civils dans le réseau des centres communautaires sur tout le territoire, le noyau d'une « démocratie populaire », « directe » ou « participative » (NS 247 sq.). C'est cette expérience encore vive qu'elle a à l'esprit quand elle écrit son vibrant plaidoyer pour le « nouvel État ». La mobilisation de temps de guerre avait conduit à la création de toutes sortes d'agences, du niveau du quartier à celui de l'État fédéré, et de là à l'échelle fédérale (*The Annals of the American Academy*, 1919). En 1919, on pouvait encore y voir le germe de la démocratie à venir. Aux élections présidentielles du 2 novembre 1920, destinées à remplacer le gouvernement Woodrow Wilson, la débandade du ticket démocrate James M. Cox-Franklin D. Roosevelt face au républicain Warren G. Harding-Calvin Coolidge scellerait la fin de ces espoirs progressistes.

Curieusement, une grande partie de la postérité n'a retenu de Follett que sa conception du management. Follett est tenue pour l'une des pionnières du « management scientifique », une réputation qu'elle s'est justement acquise à travers un cycle de conférences sur les « foundations psychologiques » du pouvoir dans les organisations, qu'elle a données au milieu des années 1920, à la demande du Bureau d'administration du personnel (Bureau of Personnel Administration), une agence de vente de services de conseil et de programmes d'éducation à des entreprises. La puissance invitante était Henry C. Metcalf, le même qui plus tard rassemblerait et éditerait les articles de Follett, dont « Constructive Conflict », « The Giving of Orders », « Business as an Integrative Unity » et « Power » (1925), dans un volume intitulé

*Dynamic Administration* (1942)<sup>20</sup>. Comment comprendre ce tournant d'une vision incandescente de la démocratie à une activité de conférence pour des businessmen ? Il faudrait ici rendre compte de la désillusion qui a frappé toute la génération des progressistes dans les années 1920, comprendre comment un capitalisme fordien, et donc consumériste, soutenu par de nouvelles techniques médiatiques a alors bouleversé la vie quotidienne, montrer comment la rationalisation du travail par Taylor a été perçue comme un progrès pour la démocratie industrielle et politique, pister les croisements entre professionnalisation du travail social et de l'organisation communautaire et adoption par nombre d'activistes progressistes de la science des organisations et de la dynamique de groupe. Le risque est, à chaque pas, de commettre des anachronismes et de juger les choix des années 1920 avec des critères contemporains. On se contentera ici de recadrer la théorie du pouvoir de Follett par rapport à ses engagements antérieurs – d'insister sur la continuité plutôt que sur la rupture. Follett, dans ses conférences, a revisité à plusieurs reprises la topique du pouvoir qu'elle avait abordée dans sa critique du pluralisme et de la souveraineté (NS, chap. XXIX) ou dans son enquête sur les « conditions de validité » du pouvoir et « le problème du consentement » (CE, chap. X). Notre hypothèse est qu'il faut lire et interpréter ses écrits postérieurs dans le prolongement de ces deux livres. Follett se meut désormais dans un nouvel environnement, le secteur des « relations humaines » en entreprise, alors en pleine croissance. Ses thèses apparaissent comme une alternative aux recherches plus directives de Frederick W. Taylor et d'Elton Mayo, ou plus tard de Chester I. Barnard<sup>21</sup>. Mais elle n'a pas renoncé à ses convictions : elle les a traduites pour qu'elles soient recevables par un nouveau milieu.

C'est dans ce cadre qu'elle développe le concept de « pouvoir-avec ». Le problème de Follett est de penser le pouvoir-avec en phase avec sa conception de l'« expérience créatrice ». Comment instituer une démocratie industrielle qui réalise la puissance collective d'agir, de penser et de discuter ensemble des travailleurs, des contremaîtres, des ingénieurs, des managers et des propriétaires ? « Dans les relations

sociales, le pouvoir s'auto-développe de façon centripète» : il est la résultante «inévitable» et «légitime» du processus de vie (CE 193). Le pouvoir-avec est l'accomplissement de la capacité à l'auto-organisation, à l'auto-détermination (CE 192) et à l'auto-justification (CE 182). Follett insiste à plusieurs reprises sur ce point. Elle est animée par le désir d'éviter toute réification des activités de gestion et de direction. Le pouvoir-avec est anti-hiéarchique au sens où il réprouve les chaînes de commandement du pouvoir-sur, imposées d'en haut. Le *self-government* (CE 197ff.) est la «seule issue possible» (CE 204) aux processus de résolution de problèmes. Il doit être un «processus créatif» (CE 209) qui se fonde sur la dynamique d'intégration des moments d'interaction, d'unification et d'émergence au cours du travail d'exploration par des groupes des difficultés auxquelles ils se confrontent. Dans l'héritage de la révolution américaine, et plus avant du *Bill of Rights* de 1689, l'idéal d'autogouvernement s'est perpétué aux États-Unis. Il est au cœur du projet progressiste, qui vise à redonner le pouvoir au peuple (*the people*) – non pas le Peuple à la volonté souveraine de la Révolution française, qui relèverait d'une forme de monisme absolutiste, mais un peuple pluriel, dans les termes de Dewey, le public. On pourrait ici évoquer Mead (1934 : 267) qui parle de l'universalisation du «principe de *self-government*» et relie la capacité d'autoréflexion de l'esprit social au pouvoir d'une communauté d'exercer un contrôle sur ses propres mœurs, lois et institutions. On pourrait encore reprendre la préface plus tardive de Dewey (1940, LW14 : 201-223) à la réédition des textes de Thomas Jefferson et l'appel au *self-government* qui traverse son œuvre politique. Follett n'est pas très éloignée de cette source d'inspiration. Le processus de groupe peut accéder à une forme d'intelligence collective en mettant en place des procédures d'action coopérative : le pouvoir-avec s'active quand les membres d'une communauté génèrent une volonté collective à travers des opérations de discussion, d'enquête et d'expérimentation collective. Le pouvoir-avec «s'auto-développe» (CE, 227), de même que la loi «s'auto-crée depuis les activités quotidiennes» (CE 257).

Follett oppose donc le *pouvoir-avec* (ou « pouvoir co-actif ») et *pouvoir-sur* (ou « pouvoir coercitif ») (CE 187). Le pouvoir-avec se joue dans une action coopérative, qui conduit à un échange, une fécondation réciproque et une intégration réussie des perspectives entre partenaires et à la formation d'une volonté, d'une pensée et d'un sentiment qui leur soit communs<sup>22</sup>. Cet effort de synthèse permet au groupe de retrouver prise sur son environnement – ce en quoi Follett voit un alignement sur la « loi de la situation ». En exerçant son pouvoir-avec, le groupe se fait en façonnant son milieu de vie. La relation d'interaction ou de conversation (*Auseinandersetzung*, au sens de Kurt Goldstein, 1934/1952 : 95) qu'il entretient avec lui-même et avec ce milieu redevient harmonieuse. Le problème du pouvoir-avec n'est pas celui de l'adaptation ou de l'ajustement, de l'équilibre entre intérêts, du compromis ou de l'arbitrage, du rapport de force. Follett reprend sa conception de l'intégration de l'expérience pour renverser les hypothèses tenues pour allant de soi sur l'autorité et le commandement. « Quand différents intérêts se rencontrent, ils n'ont pas besoin de s'*opposer*, mais seulement de *se confronter* les uns aux autres. La confrontation des intérêts peut résulter en l'un ou l'autre de quatre éléments : 1. soumission volontaire d'un camp ; 2. conflit et victoire d'un camp sur l'autre ; 3. compromis ; 4. intégration. » (CE 156). Le pouvoir-avec comme intégration est un processus créatif qui fait découvrir et inventer en même temps des solutions qui satisfont les différentes parties prenantes, augmentent leur confiance réciproque, leur sens de la responsabilité pour la situation partagée et leur sens de l'engagement vers des objectifs communs. « L'intégration peut être comprise comme un ajustement qualitatif, le compromis comme un ajustement quantitatif. Dans le premier cas se produit un changement dans les idées et les tendances à agir, dans le second cas, on n'a qu'un pur marchandage entre des droits de passage opposés. » (CE 163). La conception du pouvoir-avec est aux antipodes des visions du pouvoir comme un jeu à somme nulle, où ce que gagnent les uns est perdu pour les autres – la version la plus commune du pouvoir comme domination ; elle est aussi distincte des jeux d'interaction stratégique dont tous les partenaires sortent gagnants (*win-win deal*) – si le gain ne va pas de

pair avec un changement de perspective de leur part. Follett déplie ici l'argument développé dans « La communauté est un processus » (1919) où elle opposait le compromis, relevant d'un équilibre quantitatif entre intérêts, désirs et points de vue préétablis, à la dynamique qualitative d'intégration des perspectives, des croyances et des sentiments dans une nouvelle totalité. Le pouvoir-avec se fait à travers une activité d'association, de coopération et de communication qui « s'entre-tricote continûment avec des valeurs individuelles » et qui change les parties qui la composent tout en reconstruisant la situation dans son ensemble. La théorie de l'expérience et de l'action, proposée par la psychologie de la forme, holiste et fonctionnelle, est appliquée à la politique. Le pouvoir-avec engendre de la capacité collective.

Follett (comme Dewey ou Arendt plus tard) redécouvre le sens que Cicéron donnait à la *potestas in populo* : « *Cum potestas in populo auctoritas in senatu sit.* » (« Tandis que le pouvoir réside dans le peuple, l'autorité siège au sénat. ») Mais selon Follett, cette autorité du sénat n'est ni extérieure ni supérieure au pouvoir du peuple : elle en est une émanation, elle exprime sa volonté collective. Follett refuse de réifier cette volonté collective : c'est la fusion des différents flux de vie et courants de conscience, sans que leur singularité soit abolie, qui projette l'intention collective du pouvoir-avec. La dynamique d'unification et de totalisation du processus de groupe est une « interaction incessante de l'Un et du Multiple » (1919 : 582). Les personnes travaillent ensemble, se rassemblent autour d'une situation problématique, se débrouillent avec, en discutant, enquêtant, expérimentant, recherchent des solutions et ce faisant, se donnent un horizon commun à leurs expériences et actions. Elles acquièrent un pouvoir de maîtriser la situation et le font parfois en désignant des représentants ou en convoquant des experts, mais cela ne signifie pas pour autant qu'elles se démettent de leurs droits et renoncent à leurs libertés pour s'abandonner à la volonté souveraine d'un Léviathan. Elles continuent d'agir ensemble, comme un groupe et en même temps, elles restent des individus différents les uns des autres. *E Pluribus Unum, Ex Unum Pluribus*. Lindeman (1933 : 193) détectait les origines de la

« théorie intégrationniste de la politique » dans le livre-clef de l'ère progressiste, *Promise of American Life* (1909) de Herbert Croly, lui-même débiteur des débats sur le fédéralisme des *Founding Fathers*. Il faisait le lien entre l'ontologie pluraliste héritée de James, la démocratie progressiste défendue par *The New Republic* et la conception fédéraliste de la démocratie – et ce en dépit du fait que l'héritage de Jefferson était sans doute mieux défendu par Woodrow Wilson (1913) que par Croly lui-même, qui en 1909 plaiddait pour la solution hamiltonienne d'un gouvernement national fort. L'appariement de James et de Jefferson trouvait sans doute sa meilleure expression dans la phrase de Follett : « L'expérience créatrice est un développement fédéraliste. » (« *Creative experience is a federalistic growth.* ») (CE 101). Quelles sont les conséquences politiques de cette proposition ? Ou plutôt, comment cette position philosophique se réverbère-t-elle dans la conception de l'État de Follett ? Quelle forme d'unité-pluralité invente-t-elle pour échapper à l'« univers-bloc » du monisme et au monde en haillons du pluralisme ? À quoi ressemblerait son nouvel État ?

## UN ÉTAT COOPÉRATIF ET FÉDÉRAL : AU-DELÀ DU MONISME ET DU PLURALISME

« Regarde, Royce, on te photographie ! Je dis : “Maudit soit l'absolu !” », s'exclamait James en plaisantant, alors que sa fille Peggy tirait deux photos des deux amis à Chocorua, New Hampshire, en septembre 1903 (James, 1920 : 135). Follett faisait partie de cette génération de jeunes gens brillants qui avaient suivi les cours de James à l'Université de Harvard et qui tous excelleront dans leur domaine – si l'on veut égrenner quelques noms : G. Stanley Hall, George Santayana, W. E. B. Du Bois, Theodore Roosevelt, Ralph Barton Perry, Morris Raphael Cohen, C. I. Lewis, Boris Sidis, Mary Whiton Calkins, Gertrude Stein, Horace Kallen, Alain Locke, Walter Lippmann. Follett était aussi l'élève et amie d'Anna B. Thompson, une étudiante de Royce, et avait hérité de ce dernier une forme d'idéalisme. On trouve dans son texte des propositions dialectiques du type : « Chaque homme est l'État à chaque

moment, que ce soit dans le labeur quotidien ou dans l'interaction sociale, et donc l'État lui-même, conduisant la vie de myriade de membres, s'exprime aussi authentiquement dans son assemblée suprême que dans le plus humble de ses citoyens. » (NS 12). Chaque citoyen est l'État et l'État incarne tous les citoyens. « La grande force cosmique au cœur de l'humanité joue dans le groupe comme son énergie créatrice » (NS 342), ou « rejoindre nos pairs [dans la vie associative] revient à laisser les vents du Paradis souffler sur nous » et nous ouvrir aux « forces de la vie » (NS 191)...

Cette aspiration hégélienne à la totalité n'est pas une croyance dans « l'absolutisme de l'État prussien » (NS 267<sup>23</sup>). Follett se sentait proche de la lecture de Hegel par Thomas H. Green (1895) et Bernard Bosanquet (1899) (NS 163 et 267<sup>24</sup>). Ce dernier, dans *The Philosophical Theory of the State* (1899 : ix), se proposait déjà d'« appliquer les conceptions de la psychologie récente à la théorie de la coercition d'État et de la Volonté Réelle ou Générale et d'expliciter la relation de la Philosophie Sociale à la Psychologie Sociologique ». Il achevait son livre, moyennant un commentaire de Rousseau et Hegel, par une analyse de l'État comme exercice de cette volonté générale, ancrée dans l'organisation de « groupements mentaux et sociaux », et par des remarques sur les institutions comme « idées éthiques » et le quartier comme « élément de l'esprit social ». Follett se défendait d'être une émule de Rousseau (contre la critique de Laski, 1919a) et de Hegel (dans une lettre du 31 janvier 1920 à H.A. Overstreet, reproduite in Cohen, 1971: 167-169, elle hésitait à accepter la proposition d'introduction de Lord Haldane pour l'édition anglaise de *The New State*, au prétexte qu'il était un « hégélien affirmé »). Elle écrivait pourtant que l'expérience démocratique est celle de chaque existence finie se transcendant vers les autres existences et au-delà, vers le Tout. « La démocratie est un esprit infiniment englobant. Nous avons un instinct<sup>25</sup> pour la démocratie parce que nous avons un instinct pour la totalité ; et nous n'atteignons la totalité qu'à travers des relations réciproques, qui s'étendent à l'infini. » (NS 157). Le problème de la démocratie est de trouver une « forme de gouvernement qui soit appropriée à la nature

humaine », qui exprime la multiplicité des processus de groupe et qui « développe la volonté du peuple » (NS 159-160). La démocratie est plus qu'une forme de gouvernement : elle est une « force spirituelle » qui, en associant les personnes, fait advenir la « vie communautaire qui est la vraie théophanie » (NS 161) ! « La Grande Guerre a été le Grand Appel à l'humanité et l'humanité répond. » Follett parlait encore de « nouvelle foi » et de « Grande Renaissance ». Outre le vent révolutionnaire qui soufflait en Europe et l'enthousiasme de refonder la politique qui, malgré les conflits entre pacifistes et bellicistes, régnait alors au sein du mouvement progressiste, ce sentiment euphorique chez Follett peut s'expliquer d'une part par son expérience personnelle du mouvement des centres civiques, qu'elle avait accompagné sa vie d'adulte durant, dont elle était devenue une leader nationale, et qui, à la faveur de l'effort de guerre, était apparu comme un embryon de démocratie alternative à la démocratie officielle. Il peut s'expliquer d'autre part par le formidable espoir qu'avaient suscité les discussions autour de la Société des Nations – on en trouve également un écho chez Dewey, Mead et les autres pragmatistes, et en premier lieu chez Walter Lippmann, qui était responsable de la recherche au sein de *The Inquiry*, le groupe mis en place par Woodrow Wilson en septembre 1917, à l'origine de la rédaction des Quatorze Points du Traité de Versailles, avant qu'il ne désavoue la Conférence de Paris et ne s'y oppose pendant l'été 1918. La Ligue des Nations, c'était en quelque sorte la promesse d'une fédération mondiale qui applique le principe *E Pluribus Unum* à l'échelle de l'humanité tout entière.

Mais le sentiment euphorique de Follett n'était pas seulement dû aux circonstances. Il était enraciné dans sa conception du pouvoir. Son « hégélianisme authentique », écrivait-elle, était partagé par les pluralistes politiques qui avaient renoncé à la « souveraineté collective » et avaient maintenu une « souveraineté distributive » – mais à une condition, celle de ne pas réintroduire par la bande, au nom du pluralisme, la doctrine médiévale des guildes et des corporations (NS 267). Comment combiner l'Un et le Multiple (NS 272<sup>26</sup>) ? Comment dépasser l'antinomie entre monisme et pluralisme ? Quelle

voie tracer entre l’Absolu fini de Royce et le monde effiloché de James (Follett, 1919: 584) ? Follett commence par appeler James à la rescoussse. « Quand James a découvert que les “toute-forme” [*all-form*] et les “chaque-forme” [*each-form*] ne sont pas incompatibles, il a découvert le secret du fédéralisme. » (NS 265<sup>27</sup>). James, dans le livre posthume, édité par H. Kallen, *Some Problems of Philosophy* (1911: chap VII et VIII), posait la question : « La réalité existe-t-elle sur un mode distributif ou collectif? Dans la forme des chaque-s et des chacun-s [*eaches, everys, anys, either*s] ? Ou seulement dans la forme d’un tout [*all* ou *whole*] ? » (*Ibid.* : 114). Pour Follett, la loi de composition de la conscience est analogue à la loi de composition du groupe. Ce serait une erreur d’opposer l’Un et le Multiple (*the One and the Many*). Mais elle procède différemment de James, pour qui « le monde tient ensemble de proche en proche [*from next to next*] » et est « rempli de visées partielles, d’histoires partielles » « qui courent en parallèle l’une de l’autre » (*ibid.* : 131). Follett, tout en renonçant à la cohésion forte de l’idéalisme absolu, continue d’aspirer à une uni-totalité en mouvement à l’épreuve de laquelle le « proche en proche » s’ordonne et se finalise : les visées et les histoires ne courrent pas seulement en parallèle, elles se surpassent dans leur « ascension » (NS 266) vers la réalisation d’une volonté collective. « [Les pluralistes politiques], disciples avoués de James, ne porteront-ils pas leur apostolat un pas plus avant ? Ne partagent-ils pas avec James le désir d’un monde qui ne tombe pas en pièces “disjointes” ? N’aspirent-ils pas à “une valeur plus élevée que cette espèce de réalité distribuée, effilochée et fluente, dans laquelle nous, êtres finis, sommes plongés [à présent]” » (*ibid.*) – sous-entendu, dont nous pourrions nous extirper pour accéder à plus de plénitude ?

D’une certaine façon, Follett partageait cette lecture de James avec Laski, qui s’en inspirait dans sa critique de la théocratie politique – mais qui ne rejoignait pas Follett et son désir d’unification (voir « Sovereignty of the State », 1916). Horace Kallen, dans *William James and Henri Bergson* (1914 : 22 ou 35), avait mis en avant le caractère démocratique et pluraliste de l’empirisme radical, tout comme,

du reste, celui du nouveau réalisme d’Edwin Holt. Les positions de James avaient à vrai dire varié entre les *Principles* (1890 : I, 226), où il affirmait : « Isolement absolu, pluralisme irréductible, telle est la loi », et *Pluralistic Universe* (1909 : 258-259) où il décrivait les franges qui connectent les expériences et les font passer les unes dans les autres, ou les *Essays in Radical Empiricism* (1912/2005 ; et Garreta & Girel, 2005) où il « replongeait » les « prépositions, copules et conjonctions » dans le courant de conscience. Il y a continuité du courant de conscience sans que celui-ci ne soit fragmenté et tombe en pièces, et sans que le « multivers » auquel il nous donne accès soit transformable en une « uni-totalité ». Les communautés humaines sont ainsi des processus en flux permanent et si elles sont hétérogènes, en ce qu’elles ne procèdent pas du même Esprit, de la même Nature, Culture ou Histoire, toutes sortes de « connexions » et de « transitions » les font tenir ensemble, en confluence les unes dans les autres. James parle de *coalescence* et de *compenetration* des états de conscience, à la différence de « l’empirisme *bugaboo* » (James, 1909 : 326) qui « débite l’expérience en sensations atomistes » (Madelrieux, 2006 ; 2008), incapables de s’unir les unes les autres tant qu’elles n’ont pas été subsumées sous une catégorie ou sous une règle de l’entendement. Follett avait bien sûr lu l’échange à distance entre Royce dans *Philosophy of Loyalty* (1908 : 315-323), critiquant la vérité selon James et James dans *A Pluralistic Universe* (1909 : 341) : « La Vérité avec un Grand V est un “problème capital” ; les vérités en détail sont de “pauvres résidus” [*poor scraps*], des succès chancelants [*crumbling successes*]. » Le monde de l’expérience se fait dans des tenir-ensemble qui s’enchaînent, se fondent et s’unissent, différemment du type d’« union de *conflux total* » du « chacun dans tout et tout en chacun » du monisme (James, 1909 : 358). On a souvent fait le lien entre cette philosophie du multivers et le sens de la démocratie de James, attaché à la défense des libertés individuelles et hostile à toute forme de nationalisme ou d’impérialisme (Livingston, 2016 ; Bush, 2017). Pour Follett, il en allait de même quand elle insistait sur une communauté faite de multiples « processus créateurs » (CE 231), entrelacés dans des réseaux de coopération et de communication qui les transforment réciproquement

et qui les intègrent dans la vie collective : malgré son pas de danse entre monisme et pluralisme, il n'y avait rien de monolithique dans sa vision de la cité.

Politiquement, Follett était proche d'une forme de pluralisme politique (Stears, 2002 : 146-152 ; Smith, 1964). Elle citait les socialistes de la guilde, Ernest Barker, John N. Figgis ou Harold Laski comme « ouvrant la voie à une nouvelle conception du politique » (NS 262). Un État pluraliste reconnaît l'existence de différents groupes nationaux, formations culturelles et dénominations religieuses. L'Amérique « n'est pas seulement une nation, mais une nation foisonnante de nations », comme l'écrivait Walt Whitman dans sa « Préface » au poème *Feuilles d'herbe* (1855<sup>28</sup>). Mais Follett renversait aussitôt l'argument avec une critique de la perspective pluraliste qui échouait, selon elle, à réconcilier, selon le vœu de James, le « collectif » et le « distributif ». Le « pluralisme distributif », écrivait-elle, est souvent fasciné par la doctrine des corporations, auxquelles Gierke ou Maitland accordaient une « personnalité réelle ». C'était là une réponse erronée qui occultait le problème de « découvrir une espèce de fédéralisme qui laissera les parties vivre pleinement dans le tout, le tout vivre pleinement dans les parties » (NS 264). Follett affirmait que les pluralistes ont mis en discussion, avec raison, la question de la pluralité des sources de contrôle politique et de sanction légale, mais qu'il leur manque ce moment du « processus psychologique » d'interpénétration, d'unification et d'émergence, bref d'intégration par où une véritable souveraineté est créée. La « nouvelle psychologie », qui rendait compte des processus de groupe, était donc ce qui permettrait de refonder la politique – sans pour autant perdre le sens de la nouveauté (*novelty*) si cher à James –, et permettait de tracer une voie mélioriste entre optimisme et pessimisme. Follett était du côté de James : nos expériences et nos actions prennent place dans un plurivers inachevé et indéterminé. En même temps, le nouvel État, en tant que *self-government*, ne serait rien sans cette puissance d'agir d'une volonté collective, devenue consciente d'elle-même et nourrie des réseaux entrelacés,

les uns avec les autres, des individus et des groupes. Ce nouvel État conservait une aura discrètement hégélienne.

Follett prenait alors pour cible spécifique la théorie de la souveraineté de Léon Duguit (NS 273-282<sup>29</sup>). Sans doute Duguit était-il conscient de cette interdépendance sociale qui fait que « nous sommes membres l'un de l'autre » (Laski, 1921 : xvii) et qui est au fondement du code moral et du code légal. L'État doit émaner de la « solidarité sociale » et contribuer à sa réalisation par la satisfaction de « besoins sociaux » : il n'est rien sans cette assise. Follett critiquait le déni par Duguit de la réalité de la « personnalité » de l'État au nom de son positivisme juridique et son refus de l'idée de « souveraineté » qui « voudrait dire la volonté irresponsable et illimitée de ceux qui l'exercent », alors même qu'ils sont bridés par leur soumission à la règle de droit et de là, à la solidarité sociale<sup>30</sup>. Sa critique d'une métaphysique politique était sans doute fondée pour l'État actuel et rejoignait les thèses des pluralistes comme des pragmatistes. Mais, pour Follett, la volonté collective était une réalité, non pas comme quelque chose de transcendant, antérieur et extérieur aux membres de la communauté, mais comme une dynamique téléologique sans cesse recréée à travers les synthèses de la vie collective. Et c'est là aussi que se fondait la souveraineté de l'État, qui n'était pas celle de Bodin – « la puissance absolue et perpétuelle d'une République » –, mais qui incarnait et exprimait le pouvoir du peuple en exercice. À la place de la justification quasi-théologique de la raison d'État, Follett refondait l'autorité et la légitimité du droit et du pouvoir dans sa psychologie sociale.

La question de comment diviser et décentraliser la souveraineté n'a alors plus de sens pour Follett. Comment pourrait-on démembrer le pouvoir ? À la différence du raisonnement libéral, qui se propose de mettre en place un système de séparation, d'équilibrage et de contrôle entre centres de pouvoir, Follett, qui dans sa thèse avait proposé une fusion des pouvoirs exécutif et législatif, maintenait que l'Un, s'il ne vient pas avant le Multiple et s'il ne se tient pas au-dessus du Multiple, lui est co-constitutif. La même « force vitale », qui unit

le groupe et le «groupe de groupe» que l'on appelle l'État, engendre une volonté collective, une et indivisible, et pourtant plurielle et distribuée. La «myriade de différences» (NS 286) du Multiple se fond en un tout sans perdre sa qualité de pluralité. La conception de la démocratie participative de Follett, élargie du lieu de résidence au lieu de travail, est sous-tendue par cette ontologie politique. L'intégration progressive des groupes territoriaux et professionnels, capables de déceler, diagnostiquer et résoudre des problèmes sociaux, proches de la vie des gens, et capables de bâtir une architecture de règles légales et d'institutions politiques, qui reste ancrée dans ce processus d'intégration, est ce qui fait l'État. Dans cette perspective, le projet fonctionnaliste d'un «État-service» au lieu d'un «État-souverain» (NS 294) transforme le sens de l'État: il est «créé» pour les «services effectifs» qu'il fournit «à ses membres et à la communauté mondiale» et «testé» sur ce critère. Mais pas question de faire de cet État la résultante de conflits et de compromis d'intérêts entre groupements territoriaux et professionnels (NS, chap. XXXIII). Contre une théorie de la représentation corporatiste, Follett rappelle que l'«individu réel [*true*]» est l'unité politique à prendre en compte. Encore une fois, non pas l'individu abstrait du droit naturel ou de la théorie économique, mais la personne concrète, qui «appartient», participe et se réfère à de nombreux processus de groupe concrets et développe de multiples loyautés – une proposition congruente avec les sociologies contemporaines de Cooley, Mead, Park ou Thomas. «L'essence de la démocratie est l'expression de chaque humain dans sa nature multiple»: la personne concrète n'est pas enfermée dans tel ou tel groupe, elle est «un lien vivant d'un groupe vivant», «elle n'est jamais enchaînée dans les maillages [*embedded in the meshes*]» (NS 295) d'un «réseau de relations» (NS 7 ou 128), elle est un champ de potentialités de développement de processus vitaux. Follett est proche d'une conception associationniste ou coopérativiste de la vie civique et politique, comme «source vivante» du pouvoir-avec dans l'action conjointe. Démocratie signifie «construction coopérative» (CE 226) et la matrice philosophique de la croyance dans le fédéralisme est le «principe de composition» de James, «à reconnaître et incarner dans nos méthodes

politiques» (NS 297). Celui-ci doit être opérant dans la vie des petits groupes primaires, dans l'édification d'une organisation étatique et dans la formation d'une communauté mondiale – dont la Société des nations serait une prémissé. « Nous, chaque femme et chaque homme, aujourd'hui, devons créer d'abord nos petits groupes, puis, par composition avec les autres groupes, remonter d'étape en étape, jusqu'à l'apparition de l'État fédéral » (NS 265) et, de là, à l'« État mondial » (NS 344).

Ce principe de composition se décline en deux lois fondamentales de la politique de groupes. Selon une *loi d'interpénétration*, opposée à l'amalgame des gens dans une foule (NS 23, 35), la véritable souveraineté est engendrée dans le processus de groupe, résultant de l'interpénétration des expériences et des actions de ses membres (NS 296, 318). Selon une *loi des multiples*, opposée à la réification libérale des individus, les personnes, avec leurs personnalités, intérêts, croyances, droits et obligations, sont partie prenante de multiples processus de groupe (NS 296). À l'encontre des tentatives de division et de distribution de la souveraineté, Follett veut unifier et intégrer les groupes et les États. Il n'y a pas de division de la souveraineté entre le gouvernement fédéral et les États fédérés. « Les États-Unis n'ignorent pas les États, ils ne les équilibrivent pas ni ne les transcendent, mais ils *sont* les États dans leur capacité unifiée. » (NS 299). Une fois encore, vouloir fractionner le pouvoir serait une façon négative de le penser, au lieu d'en prendre en compte les potentialités. Le gouvernement fédéral incarne cette capacité collective du pouvoir-avec, qui s'auto-fonde et qui s'auto-développe (Follett, 1925/1942: 89). L'agir ensemble intègre par réaction circulaire le tout et les parties en faisant du tout une partie des parties. Ce qui est vrai pour le monde de la politique est vrai pour le monde de l'entreprise. « Nombre d'écrivains sur le gouvernement disent que le pouvoir de l'État devrait être *divisé* entre différents groupes, ou *transféré* d'un groupe à l'autre ou *accordé* à des nations plus petites. Par conséquent, il est paru naturel pour beaucoup d'économistes d'écrire que dans ce qu'ils appellent la “démocratie industrielle”, le pouvoir actuellement

*détenu* par les propriétaires et les dirigeants devrait être partagé par les travailleurs. » (*Ibid.*, 89). Mais là encore, selon Follett, le « partage du pouvoir » n'est pas affaire de concession de droits, de représentation des gouvernés, de consentement aux décisions ou de compromis d'intérêts, mais d'« autorité fonctionnelle » et de « responsabilité plurielle ». Le pouvoir ne se donne ni ne se prend, ne se négocie ni ne se divise : il se crée à travers une méthode de discussion et de coopération, d'intégration des expériences et des connaissances, d'engendrement de méthodes et d'objectifs communs. Et le pouvoir se fait sur une base territoriale (quartier) et fonctionnelle (entreprise) (en déphasage avec Laski (1919b : 570), qui ne retient qu'une coordination fonctionnelle), encore que l'articulation entre les deux principes de fédération ne soit pas explicitée par Follett.

« L'État n'accumule de pouvoir moral qu'à travers l'activité spirituelle de ses citoyens. Il n'y a pas d'État sinon à travers moi. L'intense opposition de James aux idéalistes a pour raison leur affirmation que l'absolu est, a toujours été et sera à jamais. La contribution du pragmatisme est que nous devons élaborer [*work out*] l'absolu. Vous vous enivrez, clame James ! L'absolu n'est réel que pour autant que vous le faites réel, et faites advenir toutes ses potentialités sous une forme concrète, tangible. De la même façon, nous n'avons pas d'État jusqu'à ce que nous le fassions. Tel est l'enseignement de la nouvelle psychologie. » (NS 334). Les citoyens se font citoyens en faisant l'État dans la dynamique incessante des interrelations entre eux, entre eux et les situations auxquelles ils se confrontent et entre eux et les problèmes dont ils discutent. Cet État n'est pas un absolu – en quoi Follett, suivant James, rejoint les nombreuses critiques de la souveraineté de l'État par Bourne, Laski, ou Dewey qui, avant *Le public et ses problèmes* (1927), avait remis en cause le « dogme de la souveraineté de l'État » (Dewey, 1920 : 202). La totalité que nous appelons l'État est faite par les actions humaines. L'État est un ensemble émergent d'institutions qui ne devraient jamais s'émanciper du monde immanent dont elles sont la créature. Les machines partisanes et les bureaucraties gouvernementales dénaturent cet enractinement de la politique dans la

société. Follett, par sa critique de l'expertise et de la représentation, se défait de la réification de l'État et de l'illusion de sa nécessité et de son universalité. Elle accomplit une opération analogue à celle d'une théologie progressiste qui renoncerait à l'omnipotence et l'omniscience de Dieu pour le faire naître des actes des humains. « Nous sommes progressistes en politique comme la nouvelle école de philosophie l'est en religion : de même qu'ils disent que ce n'est pas seulement par la prière et la communion que nous ne faisons qu'un avec Dieu, mais en accomplissant les actions de Dieu à tout moment, de même ne faisons nous qu'un avec l'État en actualisant l'État latent à chaque instant dans nos vies. De même que Dieu n'apparaît qu'à travers nous, de même l'État ne se rend-il visible qu'à travers l'homme politique. » (NS 335). Nous devons *faire* l'État, nous *sommes* l'État. « La citoyenneté n'est pas un privilège, un droit ou un devoir, mais une activité qui doit être sans cesse exercée. » Cette vision de la citoyenneté, enracinée dans la « vie actuelle » (Duguit cité dans NS 278), émergente de nos ancrages dans les milieux et les réseaux de vie collective, est ce qui soutient un « véritable État » (*true* : NS 245, 303, 344, ou *real* : NS 253, 286, ou *genuine* : NS 324). L'État ne crée pas le pouvoir, ne le coordonne pas, ne le contrôle pas, ne le représente pas – Follett critique de ce point de vue la « représentation fonctionnelle » de G. D. H. Cole (1917 et 1920, commenté *in* CE 243-250). L'État ne fait que reconnaître une énergie créatrice qui fuse de la participation directe des citoyens, eux-mêmes animés par la « volonté de vouloir la volonté commune » (*the will to will the common will* : NS 49) – et sans doute une volonté d'y croire (James, 1896). Follett est incroyablement radicale au point que l'on se demande par moments comment mettre en pratique ce refus de toute organisation, distribution ou délégation du pouvoir. Elle qualifie pourtant, dans *The New State*, cette « nouvelle politique » de « politique pratique » (*practical politics*), destinée à maintenir et perpétuer les idéaux jeffersoniens d'auto-détermination à travers l'auto-gouvernement et l'auto-législation. Mais la chose se comprend : la reconstruction philosophique de Follett, si élaborée soit-elle, est aussi pour elle une façon de penser l'expérience des centres sociaux, qui s'était intensifiée pendant la guerre et qui continuait de faire vivre

l'esprit des *town meetings*. Le pragmatisme de Follett n'était pas seulement un pragmatisme dans les livres, c'était aussi, et avant tout, pour paraphraser Roscoe Pound, un pragmatisme dans l'action.

Il faudra, dans cette ligne, ailleurs, reprendre la critique sévère par Follett de la représentation et de l'expertise qui découle de sa conception du pouvoir-avec et examiner sa conception d'un « droit auto-créateur » et d'une « jurisprudence pragmatique », proche du réalisme juridique. Il faudra tenter de cerner le lien entre ses positions théoriques, sa réflexion sur ses propres expériences d'activiste et de professionnelle et la description des cas concrets qui parsèment son travail, et ce que feront par la suite un certain nombre d'activistes en travail social ou organisation communautaire de leur lecture de Dewey et Follett. Enfin, il faudra mieux comprendre comment elle a basculé de cette phase de défense d'une conception radicale de la démocratie à la dernière phase de sa vie, du milieu des années 1920 à sa disparition en 1933, dédiée à donner des conférences sur la psychologie du management et sur la rationalisation du travail. Mais la contribution de Follett à une politique pragmatiste ne doit plus être ignorée.

## BIBLIOGRAPHIE

- ADDAMS Jane (1902), *Democracy and Social Ethics*, New York, Macmillan.
- ADDAMS Jane (1907), *Newer Ideals of Peace*, New York, Macmillan.
- ALLPORT Gordon W. (1923), «The Leipzig Congress of Psychology», *The American Journal of Psychology*, 34, 4, p. 612-615.
- ALLPORT Gordon W. (1924), «Review of Creative Experience», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 19, p. 426-428.
- BENDER Thomas (1978), *Community and Social Change in America*, Baltimore et Londres, The Johns Hopkins University Press.
- BOSANQUET Bernard (1899), *The Philosophical Theory of the State*, Londres et New York, Macmillan.
- BOSANQUET Bernard (1919), «Review of *The New State*», *Mind*, p. 370-371.
- BURNS Cecil Delisle (1923), *The Contact Between Minds : A Metaphysical Hypothesis*, Londres, Macmillan.
- BUSH Stephen S. (2017), *William James on Democratic Individuality*, Cambridge, Cambridge University Press.
- CABOT Ella Lyman (1907), *Everyday Ethics*, New York, H. Holt and Company.
- COHEN Avrum I. (1971), *Mary Parker Follett : Spokesman for Democracy, Philosopher for Social Group Work, 1918-1933*, Ph.D. Tulane University.
- COLE George Douglas Howard(1917), *Self-Government in Industry*, Londres, G. Bell.
- COLE George Douglas Howard (1920), *Social Theory*, New York, Frederick A. Stokes Company.
- COOLEY Charles H. (1902), *Human Nature and the Social Order*, New York, Charles Scribner's Sons.
- COOLEY Charles H. (1909), *Social Organization : A Study of the Larger Mind*, New York, Charles Scribner's Sons.
- CROLY Herbert (1909), *Promise of American Life*, New York, Macmillan.
- DEWEY John (1896), «The Reflex Arc Concept in Psychology», *Psychological Review*, 3, p. 357-370.
- DEWEY John (1902), «Interpretation of Savage Mind», *Psychological Review*, 9, p. 217-230.
- DEWEY John (1915), *German Philosophy and Politics*, New York, Henry Holt.
- DEWEY John (1916), *Democracy and Education*, New York, Macmillan.
- DEWEY John (1920/2014), *Reconstruction en philosophie*, Paris, Gallimard.
- DEWEY John (1923-1924), «Social Institutions and the Study of Morals», *Middle Works*, vol. 15, J. A. Boydston (ed.), Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 230-373.
- DEWEY John (1927/2010), *Le public et ses problèmes*, Paris, Gallimard.
- DEWEY John (1939/1977), «Creative Democracy : The Task Before Us», *Later Works (1925-1953)*, vol. 14, J. A. Boydston (ed.), Carbondale, Southern Illinois University Press.

- DEWEY John (1940), « Presenting Thomas Jefferson », *Later Works (1925-1953)*, vol. 14, J. A. Boydston (ed.), Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 201-223.
- DEWEY John & Arthur F. BENTLEY (1949/1989), *Knowing and the Known*, in *Later Works 1925-1953*, vol. 16, J. A. Boydston (ed.), Carbondale, University of Illinois Press.
- DEWEY John & Horace Meyer KALLEN (1941), *The Bertrand Russell Case*, New York, The Viking Press.
- DEWEY John & James Hayden TUFTS (1908/1932), *Ethics*, New York, H. Holt and Company.
- DORRIEN Gary (2009), *Social Ethics in the Making: Interpreting an American Tradition*, Malden, MA, Oxford, Wiley-Blackwell.
- DRIESCH Hans (1909/1921), *La philosophie de l'organisme*, Paris, Marcel Rivière.
- DUGUIT Léon (1921), *Law in the Modern State*, Londres, George Allen & Unwin.
- DUGUIT Léon (1922), *Souveraineté et liberté: Leçons faites à l'Université Colombia (New York) en 1920-1921*, Paris, Alcan.
- DUGUIT Léon (1923/2008), *Le pragmatisme juridique. Conférences prononcées à Madrid, Lisbonne & Coimbra 1923*, S. Gilbert (ed.), Paris, La Mémoire du droit.
- ELLWOOD Charles A. (1919), « Review of *The New State* », *American Journal of Sociology*, 25, 1, p. 97-99.
- EMMET Dorothy (1932), *Whitehead's Philosophy of Organism*, Londres, Macmillan.
- EMMET Dorothy (1953-54), « The Concept of Power: The Presidential Address », *Proceedings of the Aristotelian Society, New Series*, 54, p. 1-26.
- FARIS Ellsworth (1937), *The Nature of Human Nature and Other Essays in Social Psychology*, New York et Londres, McGraw-Hill Book Company.
- FOLLETT Mary P. (1896), *The Speaker of the House of Representatives*, New York, Longmans, Green.
- FOLLETT Mary P. (1912), « Report of the East Boston Centre by Committee on Extended Use of School Buildings 1911-1912 », *Bulletin : The Women's Municipal League of Boston*, May, p. 5-12.
- FOLLETT Mary P. (1918), *The New State : Group Organisation, the Solution of Popular Government*, New York, Longmans, Green and Co (NS) (nouvelle édition, Philadelphie, Pennsylvania University Press, 1998).
- FOLLETT Mary P. (1919), « Community is a Process », *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 576-588.
- FOLLETT Mary P. (1924), *Creative Experience*, New York, Longmans, Green and Co (CE).
- FOLLETT Mary P. (1925/1942), « Power », in *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*, H. C. Metcalf & L. Urwick (eds), New York, Harper & Row, p. 72-95.

- FOLLETT Mary P. (1942), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, H. C. Metcalf & L. Urwick (eds), New York, Harper & Brothers Publishers.
- FOUILLÉE Alfred (1879), «L'histoire naturelle des sociétés humaines ou animales», *Revue des Deux Mondes*, 3<sup>e</sup> période, vol. 34, p. 370-405.
- GARRETA Guillaume & Mathias GIREL (1912/2005), «Empirisme, version radicale», in W. James, *Essais d'empirisme radical*, Marseille, Agone, p. 7-32.
- GIREL Mathias (2006), «Relations internes et relations spatiales : James, Bradley et Green», *Archives de philosophie*, 69, 3, p. 395-414.
- GOLDSTEIN Kurt (1934/1952), *La structure de l'organisme*, Paris, Gallimard.
- GREEN T. H. (1895), *Lectures on the Principles of Political Obligation*, Londres, Longmans, Green, and Co.
- GREENGARTEN I. M. (1981), *Thomas Hill Green and the Development of Liberal-Democratic Thought*, Toronto, University of Toronto Press.
- HALDANE Viscount (1920), «Introduction» à M. P. Follett, *The New State*, New York, Longmans, Green and Co, p. v-xxv.
- HALDANE Viscount (1926), *Human Experience : A Study of Its Structure*, New York, E. P. Dutton & Co.
- HAYDON Eustace A. (1919), «The Theological Trend of Pragmatism», *The American Journal of Theology*, 23, 4, p. 401-416.
- HOBHOUSE Leonard T. (1918), *The Metaphysical Theory of the State*, Londres, George Allen & Unwin et New York, Macmillan.
- HOLT Edwin B. (1914), *The Concept of Consciousness*, Londres, George Allen et New York, Macmillan.
- HOLT Edwin B. (1915), *The Freudian Wish and Its Place in Ethics*, New York, Henry Holt.
- HOLT Edwin B. (1931), *Animal Drive and the Learning Process : An Essay Toward Radical Empiricism*, New York, Henry Holt.
- HOLT Edwin B., PERRY Ralph B., MARVIN Walter T., MONTAGUE William P., PITKIN Walter B. & Edward G. SPAULDING (1912), *The New Realism : Cooperative Studies in Philosophy*, New York, Macmillan.
- JAMES William (1890), *Principles of Psychology*, Londres, Macmillan and Co, 2 vol.
- JAMES William (1902), *The Varieties of Religious Experience : A Study in Human Nature*, Londres et Bombay, Longmans, Green & Co.
- JAMES William (1909), *A Pluralistic Universe : Hibbert Lectures at Manchester College on the Present Situation in Philosophy*, New York, Longmans, Green and Co.
- JAMES William (1911), *Some Problems of Philosophy : A Beginning of an Introduction to Philosophy*, Londres, Longmans, Green, and Co.
- JAMES William (1912), *Essays in Radical Empiricism*, New York, Longmans, Green and Co.
- JAMES Henry (fils) (ed.) (1920), *The Letters of William James*, vol. II, Boston, The Atlantic Monthly Press.

- KAAG John J. (2008), «Women and Forgotten Movements in American Philosophy: The Work of Ella Lyman Cabot and Mary Parker», *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 44, 1, p. 134-157.
- KAAG John J. (2011), *Idealism, Pragmatism, and Feminism : The Philosophy of Ella Lyman Cabot*, Lanham, Rowman & Littlefield Pub.
- KALLEN Horace M. (1914), *William James and Henri Bergson : A Study in Contrasting Theories of Life*, Chicago, The University of Chicago Press.
- KALLEN Horace (1915), «Democracy versus the Melting-Pot: A Study of American Nationality: Part I», *The Nation*, Feb. 18, p. 190-194 et «Part II», Feb. 25, p. 217-220.
- KARPF Fay Berger (1932), *American Social Psychology*, New York et Londres, McGraw-Hill Book Company.
- KOFFKA Kurt (1922), «Perception, An Introduction to the Gestalt-Theorie», *The Psychological Bulletin*, October, 19, 10, p. 531-585.
- KOFFKA Kurt (1924), *The Growth of the Mind : An Introduction to Child Psychology*, Londres, K. Paul, Trench, Trubner & Co, New York, Harcourt, Brace & Co.
- KÖHLER Wolfgang (1929), *Gestalt Psychology*, New York, H. Liveright.
- KLOPPENBERG James T. (1986), *Uncertain Victory: Social Democracy and Progressivism in European and American Thought, 1870-1920*, Oxford, Oxford University Press.
- KUKLICK Bruce (1979), *The Rise of American Philosophy : Cambridge, Massachusetts 1860-1930*, New Haven, Yale University Press.
- KROPOTKINE Pierre (1906), *L'Entr'aide : Un facteur de l'évolution*, trad. L. Guieysse-Bréal, Paris, Hachette.
- LASKI Harold J. (1916), «The Sovereignty of the State», *Journal of Philosophy*, 13, 4, p. 85-97.
- LASKI Harold J. (1919a), «Review of *The New State*», *New Republic*, 8 février 1919, p. 61-62.
- LASKI Harold J. (1919b), «The Pluralistic State», *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 562-575.
- LASKI Harold J. (1919c), «Note : A Reply to Walter Lippmann's Review of Laski's Authority», 31 mai, p. 149-150.
- LASKI Harold J. (1921), *The Foundations of Sovereignty, and Other Essays*, New York, Harcourt, Brace and Company.
- LASKI Harold J. (1932), «La conception de l'État de Léon Duguit», *Archives de philosophie du droit et de sociologie juridique*, p. 121-134.
- LINDEMAN Eduard C. (1921), *The Community : An Introduction to the Study of Community Leadership and Organization*, New York, Association Press.
- LINDEMAN Eduard C. (1924), *Social Discovery : An Approach to the Study of Functional Groups*, New York, Republic Publishing.
- LINDEMAN Eduard C. (1933), *Social Education*, New York, New Republic.
- LIPPMANN Walter, (1919), «Review of Laski's Authority in the Modern State», *The New Republic*, 31 Mai, p. 149.

- LIVINGSTON Alexander (2016), *Damn Great Empires! William James and the Politics of Pragmatism*, New York, Oxford University Press.
- MACIVER Robert (1917), *Community: A Sociological Study*, Londres, Macmillan.
- MADELRIEUX Stéphane (2006), « Pluralisme anglais et pluralisme américain : Bertrand Russell et William James », *Archives de philosophie*, 69, 3, p. 375-393.
- MADELRIEUX Stéphane (2008), *William James. L'attitude empiriste*, Paris, Presses Universitaires de France.
- MALON Benoît (1885/2007), *La morale sociale. Morale socialiste et politique réformiste*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- MANSBRIDGE Jane (1993), « Feminism and Democratic Community », *Nomos*, 35, p. 339-395.
- MAURICE Frederick D. (1872), *Social Morality: Twenty-One Lectures Delivered in the University of Cambridge*, Cambridge, Cambridge University Press.
- MAUSS Marcel (1923-24), « Essai sur le don », *L'année sociologique*, seconde série, tome I.
- MEAD George H. (1903), « The Definition of the Psychical », *Decennial Publications of the University of Chicago, First Series*, vol. III, Chicago, The University of Chicago Press, p. 77-112.
- MEAD George H. (1909), « Social Psychology as Counterpart to Physiological Psychology », *Psychological Bulletin*, 6, p. 401-408.
- MEAD George H. (1913), « The Social Self », *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 10, p. 374-380.
- MEAD George H. (1930), « Cooley's Contribution to American Social Thought », *American Journal of Sociology*, 35, 5, p. 693-706.
- MEAD George H. (1934/2015), *Mind, Self, and Society*, Chicago, University of Chicago Press.
- MORRIS Charles W. (1927), « The Total-Situation Theory of Ethics », *International Journal of Ethics* 37, p. 258-268.
- OVERSTREET Harry A. (1914), « God as the Common Will », *Hibbert Journal*, 13, 1, p. 155-174.
- PEIRCE Charles S. (1878), « How to Make our Ideas Clear », *Popular Science Monthly*, janvier, vol. XII, p. 286-302.
- POTTS David B. (1965), « Social Ethics at Harvard, 1881-1931 », in Paul Buck (ed.), *Social Sciences at Harvard, 1860-1920*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROSENTHAL Victor & Yves-Marie VISETTI (2003), *Köhler*, Paris, Les Belles Lettres.
- ROYCE Josiah (1895), *The Religious Aspect of Philosophy: A Critique of the Bases of Conduct and of Faith*, Boston et New York, Houghton Mifflin Company.
- ROYCE Josiah (1901), *The World and the Individual*, New York, The Macmillan Company, vol. 1: *The Four Historical Conceptions of Being*, vol. 2: *Nature, Man, and the Moral Order*.
- ROYCE Josiah (1908), *The Philosophy of Loyalty*, New York, H. Holt and Company.
- ROYCE Josiah (1912), *The Sources of Religious Insight*, New York, Charles Scribner's Sons.

- SHEFFIELD Ada E. (1923), «What is the Case Worker Really Doing?», *The Journal of Social Forces*, 1, 4, p. 362-366.
- SMALL Albion (1902), «The Significance of Sociology for Ethics», in *The Decennial Publications of the University of Chicago*, vol. IV, Chicago, The University of Chicago Press, p. 113-149.
- SMALL Albion (1909), *The Cameralists*, New York, Burt Franklin.
- SMITH David G. (1964), «Pragmatism and the Group Theory of Politics», *The American Political Science Review*, 58, 3, p. 600-610.
- SMUTS Jan (1926), *Holism and Evolution*, Londres, Macmillan.
- STEARNS Marc (2002), *Progressives, Pluralists and the Problems of the State*, Oxford, Oxford University Press.
- TEAD Ordway & Henry C. METCALF (1920), *Personnel Administration : Its Principles and Practice*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- THOMAS William I. & Florian ZNANIECKI (1919/1998), *Le paysan polonais*, Paris, Nathan.
- THOMPSON Anna Boyton (1895/2009), *The Unity of Fichte's Doctrine Knowledge*, Ithaca, Cornell University Library.
- TOLMAN Edward C. (1932), *Purposive Behavior in Animals and Men*, New York, Century.
- TONN Joan C. (2003), *Mary P. Follett : Creating Democracy, Transforming Management*, New Haven, CT, Yale University Press.
- THRASHER Frederic M. (1927), *The Gang. A Study of 1,313 Gangs in Chicago*, Chicago, The University of Chicago Press.
- THRASHER Frederic M. (1928), «The Study of the Total Situation», *The Journal of Educational Sociology*, 1, 8, p. 477-490.
- WALLAS Graham (1916), *The Great Society*, New York, The Macmillan Company.
- WARD Lester F. (1898), *Outlines of Sociology*, New York, The Macmillan Company.
- WHITE Morton (1943), *The Origin of Dewey's Instrumentalism*, New York, Columbia University Press.
- WHITEHEAD Alfred N. (1925), *Science and the Modern World : Lowell Lectures*, New York, The Macmillan Co.
- WHITEHEAD Alfred N. (1929/1995), *Procès et réalité. Essais de cosmologie*, Paris, Gallimard.
- WHITMAN Walt (1855), *Leaves of Grass*, Brooklyn, NY, W. Whitman.
- WILSON Woodrow (1913), *The New Freedom : A Call for the Emancipation of the Generous Energies of a People*, Garden City, NY et Toronto, Doubleday, Page and Company.
- WOOD Arthur E. (1926), «The Social Philosophy of Mary P. Follett», *Journal of Social Forces*, 4, p. 759-769.
- ZIEGLER Theobald (1891), *Die Soziale Frage : Eine Sittliche Frage*, Strasbourg (5<sup>e</sup> édition 1895).

## NOTES

**1** Elle est par exemple absente de la *Pragmatism Cybrary*, mise en place par John Shook : [pragmatism.org/index.htm].

**2** La catégorie de « pouvoir-avec » a été reprise par le mouvement féministe. On peut la mettre en regard de la définition par Hannah Arendt de « la capacité humaine non seulement d'agir, mais d'agir de concert » (1969 : 44), pensée comme une forme de pouvoir sans violence ou sans domination. Jane Mansbridge (1993) est l'une des rares qui identifie clairement Follett dans cette généalogie féministe, avec son concept de « pouvoir-avec » par « intégration » comme « persuasion fondée sur des intérêts communs ». Elle avait été précédée par Dorothy Emmet (1953), qui avait suivi les cours de Whitehead en 1928-30 à Radcliffe College et écrit en 1932 un livre sur sa philosophie de l'organisme. Follett peut être tenue pour une des théoriciennes les plus puissantes de l'*empowerment*, et pourtant parmi les moins citées.

**3** Holt a formé Edward C. Tolman qui a lui-même étudié avec James et Hugo Münsterberg, mais disait également beaucoup devoir à Koffka et Lewin. Il a développé un behaviorisme intentionnel (1932). Il était proche de Robert Yerkes qui, outre son soutien à l'eugénisme, était un pionnier de la recherche sur les conduites intelligentes et sociales chez les primates, et de Ralph

Barton Perry, qui éditera les *Essays in Radical Empiricism* de James (1912). Holt et Perry ainsi que W. T. Marvin, W. P. Montague, W. B. Pitkin et E. G. Spaulding ont cosigné le manifeste du « nouveau réalisme » : *The New Realism : Cooperative Studies in Philosophy*, New York, Macmillan, 1912 – la version du coopérativisme vue depuis Harvard. Follett admirait Holt. Elle avait accès à ses manuscrits non-publiés (CE 54 et 59, sur le « réflexe circulaire »). Autant qu'aux visions novatrices des psychologues de la forme (pour une présentation : Rosenthal & Visetti, 2003), elle se sentait débitrice à ses conceptions du processus organisationnel, de l'expérience intentionnelle et du désir intégré (CE 115) ainsi qu'à ses tentatives de fonder une nouvelle éthique. Elle lui aurait envoyé une copie de « Community is a Process », en signe de reconnaissance (Tonn, 2003 : 318).

**4** Le concept de *Gestalt* apparaît quarante fois dans *Creative Experience*. Le chapitre V lui est consacré. Son ami Eduard C. Lindeman, qui relit le manuscrit du livre, écrit à Follett : « Ma chambre était tellement ensanglantée hier soir que j'ai eu du mal à me coucher. J'ai massacré 23 Gestalts ! » (Tonn, 2003 : 356). Follett a lu le long texte sur la perception de Kurt Koffka, traduit dans *The Psychological Bulletin* en 1922. Elle mentionne les expériences de Wolfgang Köhler avec des poules et des chimpanzés. Elle remercie

Gordon W. Allport, qui lui a donné à lire le manuscrit de son compte-rendu de « The Leipzig Congress of Psychology » (1923) et a échangé une correspondance avec elle (CE 92). Allport, étudiant à Harvard depuis 1915, puis instructeur en 1924 avec un cours sur les aspects psychologiques et sociaux de la personnalité, avait suivi le dernier cours de Münsterberg et grâce à une Sheldon Traveling Fellowship, il avait étudié la psychologie de la *Gestalt* à Berlin et Hambourg. Follett marque cependant sa différence par rapport aux Gestaltistes en disant que leur attention focalisée sur les qualités d'« unicité et surplus [moreness] » « décourage l'intérêt pour la fabrique du tout » (CE 103). La configuration perceptive est fondée sur la proximité et la ressemblance des percepts et sur la clôture et la simplicité des figures qu'ils combinent. Mais la lecture en termes de « lois d'organisation » (Allport, 1923) de la psychologie de la *Gestalt* vaut selon Wertheimer autant pour la saisie de formes perceptives que pour la résolution de situations problématiques.

**5** Follett doit avoir emprunté cette notion à Holt (1915: 99) qui parle de « situation totale comprenant à la fois l'organisme et l'environnement ». Sans rentrer dans les détails, cette notion avait déjà été utilisée par Elton Mayo, avant qu'il n'arrivât en 1926 à Harvard, d'où il mènera son enquête sur les *Hawthorne Works*. Il avait intitulé une conférence « Total Situation in Health and Psychoneurosis » (mai 1923) : il prônera par la suite une

« psychologie de la situation totale », au fondement d'une « psychologie du management ». Mais on croise aussi cette notion à l'occasion sous la plume de Dewey ou de James, par exemple dans les *Varieties of Religious Experience* (James, 1902: 120), à propos des « âmes souffrantes » :

« Plus le patinage est joyeux, plus le soleil est chaud et étincelant, le jour durant, et les feux de joie écarlates, la nuit tombée, plus poignante se fait la tristesse dans laquelle se donne le sens de la situation totale. »

Frederic M. Thrasher, qui avait fait sa thèse sur *The Gang* (1927) à l'Université de Chicago, y recourra également comme à un concept thématique dans son enquête sur un club de garçons à New York

« The Study of the Total Situation » (1928). Thrasher peut du reste l'avoir empruntée à Charles W. Morris qui, dans « The Total-Situation Theory of Ethics » (1927), proposait une analyse des attitudes et des conduites morales fondée sur une psychologie fonctionnelle : une situation morale est « une situation totale spécifique », problématique parce que des actes du « soi non-social » y sont en conflit avec des sanctions sociales ou que les actes du soi social impliquent un conflit avec d'autres phases de soi ou avec les autres.

**6** Le choix de la catégorie de « relations humaines » n'est pas dû au hasard. La discipline des *Human Relations* commence à émerger au milieu des années 1920 et va s'institutionnaliser à l'Université dans les années 1930, en étant en premier

lieu attachée aux recherches d'Elton Mayo, Fritz Roethlisberger et William Dickson à la *Western Electric* de Cicero, Illinois.

**7** Il faudrait comparer systématiquement la notion de «*group mind*» dans les écrits de James et de Follett. «Nous parlons de l’«esprit de l’époque» et du “sentiment populaire” et de bien des manières, nous hypostasions l’“opinion publique”. Mais nous savons que tout cela ne relève que du discours symbolique et ne rêvons jamais que l’esprit, le sentiment ou l’opinion, etc., constituent une conscience, autre que et en plus de celle de la pluralité d’individus que les mots “époque”, “peuple” ou “public” dénotent. Les esprits privés ne s’agglomèrent pas en un esprit de composition supérieure. C’est depuis toujours la bataille invincible des spiritualistes contre les associationnistes en psychologie.» (James, 1890 : 160).

**8** Follett (1925/1942 : 120) saluera ailleurs la critique de l’expertise de Whitehead (1925), ainsi que sa prise en compte des totalités culturelles (elle cite aussi Malinowski, voir Follett, 1927/1942 : 173) et sa description de l’«émergence» des valeurs et de leur «entrejeu» (*ibid.*, 185).

**9** Edwin B. Holt, *The Freudian Wish and Its Place in Ethics*, New York, Henry Holt 1915, précédé par *The Concept of Consciousness*, London, George Allen et New York, Macmillan, 1914 et suivi, vingt ans plus tard, par un livre sur l’apprentissage qui

revendique son lien à l’empirisme radical de James : *Animal Drive and the Learning Process : An Essay Toward Radical Empiricism*, New York, Henry Holt, 1931.

**10** Follett mentionne à peine Dewey dans «The Psychology of Control» (1927/1942 : 174) pour critiquer la «non-continuité» de l’intervention du public dans le gouvernement : elle propose à la place un «co-fonctionnement» de toutes les parties d’une collectivité et refuse de distinguer la vie de travail et de loisir de la vie politique. Follett n’aimait pas Dewey. Tonn rapporte dans sa biographie (2003 : 376-377) une lettre de Follett au Vicomte R. B. Haldane, philosophe et politique anglais qui avait rédigé l’introduction à l’édition anglaise de *The New State*, et lu *Creative Experience* avant sa publication [lettre que nous n’avons pu consulter directement] : «Nos jeunes hommes ont avalé la totalité de Dewey de la façon la plus déplorable! [...] Je n’arrive pas à comprendre sa vogue en Amérique!», ajoutant avec une certaine exaspération : «[...] il n’a rien d’original (je n’ai jamais trouvé une seule idée chez Dewey)» et félicitant Haldane pour sa critique de *Experience and Nature* de Dewey (mais aussi des behavioristes et des néo-réalistes) dans *Human Experience* (1926). Dewey, en retour, n’a jamais discuté le travail de Follett. Les références à *The New State* n’apparaissent que dans les notes au syllabus «Social Institutions and the Study of Morals» (1923-1924 – MW 15), dans lequel Dewey définit le groupe

à travers ses caractéristiques sociales de «*communication*, participation, partage, interpénétration entre significations», en renvoyant à son *Democracy and Education* (1916 : 94-100) et à une ribambelle d'auteurs Spencer, McKenzie, Windelband, Tarde, Baldwin, Cooley, Giddings, MacIver, ainsi que Follett. Elle apparaît encore à propos du sujet des «Social Structures and Organs – Political and Legal» (1923-1924 – MW 15 : 272) et dans l'édition révisée de l'*Ethics* à propos de «Morals and Social Problems» (Dewey & Tufts, 1932 : 376). Aucune référence à *Creative Experience* n'est enregistrée.

**11** À voir la férocité de la critique de Cooley par Mead (1930), son rejet de la vision dépassée du groupe primaire, de la «communauté américaine» et de «l'Évangile de Jésus», sa lecture de *Human Nature and the Social Order* (Cooley, 1902) comme un «admirable traité d'éthique plutôt qu'une analyse scientifique de la situation», et sa condamnation de l'idéalisme de la conception de Cooley de l'interaction sociale et de l'esprit social à l'encontre du behaviorisme de «Thomas, Park, Burgess et Faris», on imagine la critique qu'il aurait pu adresser à Follett!

**12** Sur les débats entre empirisme et idéalisme dans le mouvement progressiste, voir les travaux de James T. Kloppenberg (1986) et l'ouvrage classique de Morton White (1943) sur la «révolte contre le formalisme». Sur les débats

contemporains sur le monisme et le pluralisme, voir Laski (1916).

**13** Royce venait juste de donner les Gifford lectures à l'Université d'Edinburgh (1899), où il recherchait un sens de l'être qui ne soit pas un «Absolu stérile [barren], qui dévore les individus», et où il se démarquait du rationalisme critique, du réalisme et du mysticisme pour proposer sa propre voie – voir *The World and the Individual* (1901) qui reprend ces conférences. Royce s'interroge dans les conférences IX et X du premier volume sur les thèmes «Universalité et unité» et sur «Individualité et liberté», et il rajoute à ses conférences un long essai, intitulé «The One, the Many and the Infinite» ; dans la conférence VIII du volume 2, consacrée à «The Moral Order», on peut lire : «L'Absolu n'est pas Un seulement, mais infiniment complexe, de sorte que son unité est l'unité de nombreuses Volontés, chacune d'entre elles trouvant son expression dans une vie individuelle, tandis que ces vies, comme vies de divers Soi, ont une dimension de liberté : chacune d'entre elles, quoique déterminée sous maints aspects, est toujours à sa propre mesure un déterminant du reste.» (Royce, 1901, vol. 2 : 335-336). Follett était imprégnée de cette ontologie et de cette éthique.

**14** L'unité de l'Église visible était un «idéal inatteignable et indésirable» pour Royce (1912 : 294), qui affirmait, en suivant James sur ce point, la pluralité des personnalités, des

pouvoirs et des dons des fidèles qui composent l’Église. On pourrait encore citer un futur ami de Follett, Harry A. Overstreet (1914), « God as the Common Will » ou le directeur du département de religion comparée à l’Université de Chicago, A. Eustache Haydon, « The Theological Trend of Pragmatism » (1919 : 409) : « La “Volonté Commune” des humains, en tant qu’ils sont entrelacés [woven with] dans l’immense [far-reaching] réseau de l’expérience, porte en elle l’objectif [purpose] idéal et élevé de beauté, de mutualité et d’amour, qui est toujours en excès sur l’actuel, et toujours en train de s’actualiser. »

**15** Follett (NS 45) cite, pour s’en démarquer, en les mettant en vis-à-vis, Bentham et Comte, Bentham pour son « désir de bonheur individuel », foncièrement égoïste, mais qui s’avère une force sociale en ce qu’il pousse à vouloir le bonheur d’autrui, Comte qui fait de l’amour un sentiment aussi « naturel » que l’intérêt égoïste. Et elle ne les cite pas, mais Follett se distingue du coup des darwinistes sociaux, héritiers de Spencer tout comme de leurs critiques, en tête de liste Pierre Kropotkine dont *L’Entraide : Un facteur de l’évolution (Mutual Aid* en anglais, 1906). Kropotkine est cité par Dewey et Tufts dans *Ethics* (2<sup>e</sup> édition, 1932 : 39) au moment où ils montrent que l’industrie, l’art et la guerre ne sont pas seulement des agences d’intelligence collective, mais contribuent au « fondement social de la moralité ». Créer, travailler ou batailler ensemble requiert un

processus de coopération autour de fins communes, et la formation d’un « intérêt mutuel [qui] signifie sympathie » ; l’entraide, qui fait naître un « standard social et un sentiment social » rend les groupes plus forts dans la lutte pour la survie.

**16** Cecil Delisle Burns, dont le *Contact Between Minds* (1923) était largement lu et cité à l’époque, écrit que cette société, qui n’a « pas d’unité plus élevée ou plus substantielle que ses membres » (*ibid.*, 115), n’est autre que le « contact des esprits », vécu à travers un « plaisir partagé » (*joint enjoyment*) et indissociable d’une « conscience collective » et d’une « conation de groupe » (*ibid.*, 40 et 69). « La sympathie colore la coopération et la communication. Elle est le “ton” de la vie mentale du groupe. » (*Ibid.*, 70). Et les valeurs de vérité, de bonté et de beauté sont profondément enracinées dans cette vie sociale.

**17** William James aurait soufflé la catégorie d’« éthique sociale » à l’oreille de son ami Francis Greenwood Peabody. Celui-ci enseignait depuis 1881 le cours de « Practical Ethics » à la Divinity School de Harvard, rebaptisé au cours du temps « The Ethics of the Social Question » ou « The Practical Ethics of Social Reforms », avant de se stabiliser en 1905 en « Social Ethics Seminaries » (Dorrien, 2009 : 19). Notons qu’à Chicago, il existait en 1898 un cours de « Psychology and Social Ethics » que donnait W. I. Thomas. Auparavant, F. D. Maurice (Université de Cambridge) publiait une *Social*

*Morality* (1872), Theobald Ziegler (Université de Strasbourg) *Die soziale Frage : Eine sittliche Frage* (1891) ou Benoît Malon, *La morale sociale* (avec une introduction de Jaurès, 1<sup>e</sup> édition 1885, réédité en 2007 par Philippe Chanial). À cette époque balbutiait en France le débat sur science des mœurs, éthique et sociologie.

**18** Pour faire le lien avec une histoire institutionnelle, Follett s'implique en 1919 avec Ada Eliot Sheffield dans un projet de «*graduate school* de sociologie appliquée» pour les étudiants de Radcliffe College, destiné à assurer une meilleure formation en travail social et en organisation communautaire.

Richard C. Cabot est nommé en 1920 à la chaire du département d'éthique sociale de Harvard (Potts, 1965) et en 1926-27, il co-organise avec Follett un séminaire de «*Social Ethics*» (Tonn, 2003: 428), auquel participent Roscoe Pound, William Hocking, Ralph Perry, Alfred N. Whitehead, Harold D. Lasswell, Lawrence Henderson et Elton Mayo. Mais ce département d'éthique sociale sera finalement absorbé par celui de sociologie, après l'arrivée de Pitrim Sorokin à Harvard en 1930.

**19** Lindeman (1921: 26-27) en donne la description suivante : « La vie d'un individu est le plus affectée par le groupe dans lequel se passe l'essentiel de sa vie » et qui lui procure un « sens plein d'appartenance ». « Le fonctionnement social d'une communauté est accompli par et à travers ces groupes d'intérêt vital. »

Selon Lindeman, la « division des loyautés » et le « conflit entre intérêts » se produit souvent dans une société complexe, mais « l'individu trouve au bout du compte son expression la plus vitale dans un seul groupe ». Et il énumère, à côté de la famille et du quartier, le groupe de compagnons de jeu, l'école ou l'église, les groupements de travail ou de service.

**20** Metcalf avait connu Follett alors qu'il travaillait sous sa responsabilité au comité exécutif du Bureau des placements (Vocation Bureau) à Boston (Tonn, 2003: 391-392). Metcalf avait organisé des cours de management pour le Bureau des industries de guerre (War Industries Board) et publié, avec Ordway Tead, l'un des premiers manuels de management : *Personnel Administration : Its Principles and Practice* (1920).

**21** Follett recherche de nouvelles façons de faire la démocratie industrielle et politique (NS 49, 119, 171, 325; CE xii). Elle développe un point de vue original, qui aura une postérité dans les disciplines de « sociologie industrielle » et de « relations humaines ». Longtemps, militants et universitaires s'opposeront sur leur perception des relations entre travail et capital et des stratégies des organisations syndicales : les uns seront attentifs aux situations de conflit, comme source de revendication de droits et de croissance de l'ordre social, les autres, comme Follett, seront opposés au recours au conflit

ouvert et prôneront la recherche de dynamiques de coopération entre les différents intérêts en présence, à l'usine comme à la ville.

**22** On pourrait citer les remarques d'E.C. Lindeman, « Power Over versus Power With », in *Social Discovery* (1924: 327 ff.) et l'exemple de « Cooperation in Tobacco », *The New Republic*, September 6, 1922: « Dans une communauté, les coopérateurs, les intermédiaires et un petit groupe de citoyens concernés ont accepté d'éviter le conflit et les perturbations de la communauté qui s'en seraient suivies, en travaillant à un plan par où quelques-uns des intermédiaires étaient pris en charge par la coopérative, le contrôle des entrepôts équitablement réparti, et le problème résolu tout en conservant les intérêts en conflit. » Cette « intégration partielle » a diminué les motifs du conflit et engendré une nouvelle forme de coopération.

**23** Pour une opposition au « principe collectiviste » et à l'« absolutisme des dirigeants » en Allemagne, voir *The Cameralists*, New York, Burt Franklin (1909: 16), par Albion Small, le fondateur du département de sociologie à l'Université de Chicago : « Le fait marquant à propos de la théorie civique des Caméralistes était leur postulat fondamental de la valeur suprême des intérêts collectifs, ou en d'autres termes, de la subordination des intérêts de l'individu aux intérêts de la communauté. L'État absolu, dont le Caméralisme faisait la théorie, recourrait à des moyens

et des méthodes qui sont exclues de l'interrogation sur les démocraties. » Et bien sûr, John Dewey (1915), *German Philosophy and Politics*, où l'on retrouve l'opposition entre un a priorisme absolutiste et une philosophie expérimentale ; et L.T. Hobhouse, (1918: 134-136), pour qui le culte du « faux dieu » étatique avait conduit aux positions de Heinrich von Treischke et aux abominations de la Grande Guerre. Laski (1916), écrit des choses similaires.

**24** Follett a été exposée à l'idéalisme britannique lors d'un séjour à Newnham College à Cambridge, UK, en 1890-91, où elle a suivi les cours d'Henry Sidgwick (Tonn, 2003: chap. 6; et 119-120). Elle mentionne à plusieurs reprises Thomas Hill Green et Bernard Bosanquet (NS 163, 172, 267). Bosanquet avait déclaré que *The New State* était « le plus sain et le plus brillant des travaux récents de théorie politique » (Haldane, 1920: v). Green était membre de l'Oxford Liberal Association. Ses étudiants étaient à l'origine de la création de Toynbee Hall, le premier *social settlement*, et de la London Ethical Society. Pendant le *Reform Act* de 1867, il avait défendu de façon radicale l'accès à la capacité politique et le droit de vote de tous hommes sans distinction de revenu. Green, dont on sait l'importance qu'il a eue dans la formation du jeune Dewey à Johns Hopkins, décrivait comment « nous nous entre-appartenons dans la vie une de l'humanité organique » et comment « un Dieu immanent se réalise dans le

monde à travers l'idée de perfection humaine ». Il était partisan d'une espèce de libéralisme social – l'État doit favoriser des environnements économiques, politiques et sociaux où les individus aient les meilleures chances de se réaliser conformément à leur conscience – et d'un mixte de libéralisme politique et de justice sociale – l'État, au-delà de la protection des droits et libertés privés et publics, doit œuvrer au bien commun – pauvreté, santé et éducation. Voir Greengarten (1981) et Richter (1983).

**25** L'aspiration à participer à des communautés démocratiques n'est pas vraiment un « instinct » constitutif de la « nature humaine », comme Follett semble le dire, en contredisant d'autres passages de son livre. Ou alors, c'est une espèce d'« instinct social », où les impulsions qui poussent à la quête de la totalité et à la transcendance de soi vers le groupe sont toujours déjà socialisées. On est là dans le même type de paradoxe de l'émergence que l'on rencontre quand on parle de continuité entre nature animale et nature humaine.

**26** On pourrait ici évoquer l'échange entre W. Lippmann (1919) et H. Laski (1919c) dans *The New Republic*, le premier affirmant qu'un véritable État fédéral est impossible, l'âme humaine n'étant pas fédérale, tandis que le second ripostait que les loyautés des individus étaient faites de « faisceaux de traits d'union » (*bundles of hyphens*) et que du fait de cette multiplicité psychique,

dont le corrélat est la pluralité des engagements associatifs, l'État ne peut être organisé que sur un modèle fédéral.

**27** Follett (NS 266-267) donne une interprétation hégélienne de la « composition de la conscience » de James : « L'âme de l'hégélianisme est sa totale relativité, et ceci est l'essence de la composition de la conscience. De même que pour James, les parties reliées et leurs relations apparaissent simultanément et avec une égale réalité, de même dans la totale relativité de Hegel, les membres de l'État, dans leur juste relation les uns aux autres, apparaissent ensemble, dans leurs différents degrés de réalité, comme une totale relativité dans son ensemble – jamais séparés, jamais en guerre contre le vrai Soi, le Tout. »

**28** « *Here is not merely a nation but a teeming nation of nations* », in W. Whitman, *Leaves of Grass*, 1855. On ne peut pas ne pas citer ici Horace Kallen, un autre étudiant de James et l'un des fondateurs du « pluralisme culturel », qui plus tard, éditerait avec Dewey *The Bertrand Russell Case* (1941). Kallen percevait l'Amérique comme une « symphonie de civilisations ». Filant la métaphore orchestrale, il rajoutait que « chaque type d'instrument a son timbre et sa tonalité spécifiques, fondés dans sa forme et substance. Et chaque type a un thème et une mélodie qui lui sont propres dans la symphonie en son ensemble. De même pour la société, chaque groupe ethnique est l'instrument naturel, son esprit et sa

culture en sont le thème et la mélodie, et l'harmonie, les dissonances et les désaccords entre eux tous font la symphonie des civilisations... le spectre et la variété des harmonies peuvent devenir plus étendus, plus riches et plus beaux.» (Kallen, 1915, II : 220).

**29** Les travaux sur le droit public de Duguit seraient bientôt accessibles aux États-Unis dans la traduction par Frida et Harold Laski de *Law in the Modern State* (Londres, Allen & Unwin, 1921). Laski avait publié un commentaire de Duguit en 1917 et il en publierait un autre en français en 1932. Follett relie la notion de solidarité à l'héritage du droit romain, mais ne semble pas voir le lien avec la doctrine solidariste de Léon Bourgois ou la sociologie d'Émile Durkheim – soit une matrice juridique et politique de la république autre que celle des États-Unis.

**30** Duguit, qui donne des cours à Columbia, deux ans plus tard, sur le sujet «Sovereignty and Freedom» (publié en français à Paris, chez Alcan, 1922), avait une vue plus complexe sur le sujet. D'un point de vue pragmatiste, il est intéressant de voir qu'il cite William James (1922 : 70) à propos de sa réflexion sur la «souveraineté comme volonté», c'est-à-dire «énergie idéo-motrice». «Toute volonté est énergie à l'état potentiel» : «quand une cause extérieure intervient, l'énergie passe à l'état d'acte, et le mouvement s'accomplit.» Ce processus met également en jeu une «cause interne», une «image-

déclic» qui opère comme le motif ou le but de l'acte volontaire – je peux boire pour étancher ma soif ou pour rechercher l'ivresse. En termes politiques, «la souveraineté est une volonté qui a ce caractère à elle propre et à elle seulement de ne jamais se déterminer que par elle-même. Le motif qui seul peut déterminer la volonté souveraine à agir est un motif qu'elle tire d'elle-même.» (*Ibid.* : 75). La volonté du souverain, qui a «ce pouvoir de n'être jamais obligé à agir ou à agir dans tel sens que s'il le veut et parce qu'il le veut», est «exclusive», «une, indivisible et inaliénable» (*ibid.* : 78-79). Elle oblige les sujets du souverain. Quelle est l'origine et le principe d'une telle souveraineté, qui engendre de la violence à l'extérieur et de l'absolutisme à l'intérieur? Une fois abandonnée la théorie de la loi supranaturelle ou providentielle (*omnis potestas a Deo*), la souveraineté ne peut être localisée que dans la Nation. La Nation est une «personne morale», dotée de conscience et de volonté, transcendant les individus qui la composent (*ibid.* : 91-92). Pour Duguit, elle est «une vérité d'ordre religieux, un article de foi», un «dogme» réciproque de la souveraineté par la grâce de Dieu (*ibid.* : 97-98). Duguit écarte alors les «sophismes» de Rousseau, auxquels il fait remonter «toutes les doctrines de dictature et de tyrannie, depuis les doctrines jacobines de 1793 jusqu'aux doctrines bolchevistes de 1920» (*ibid.* : 135). Et c'est sur le fondement de cette critique de la souveraineté comme volonté que Duguit développe sa «conception

solidariste» de la «*liberté-devoir*» ou «liberté fonction sociale» (*ibid.*: 142) à la place de la «liberté-droit», et de l'«interdépendance sociale» à la place du contrat et du commandement entre individus et entre États (sur la Ligue des Nations: *ibid.*: 116 sq.). On n'évoquera pas ici la querelle entre Léon Duguit (Coimbra, 1923, repris dans *Le pragmatisme juridique*, 2008) et François Gény (préface au *Traité de droit constitutionnel*, 3<sup>e</sup> édition).