

LA COMMUNAUTÉ EST UN PROCESSUS

MARY P. FOLLETT

La traduction de ce texte difficile nous est parue intéressante à plusieurs égards. Tout d'abord, Mary P. Follett reste une auteure peu lue en France, dont le rapport au pragmatisme de Harvard est à la fois manifeste et tourmenté. Elle recherche une synthèse qui dépasse les thèses des réalistes proches d'Edwin B. Holt et des idéalistes proches de T. H. Green, des monistes proches de Josiah Royce et des pluralistes proches de William James. Cela la conduit à une conception radicale de l'autoconstitution de la communauté comme processus d'intégration des perspectives, sentiments, intérêts, désirs et intentions de ses membres – membres qui eux-mêmes se constituent et se transforment au cœur de cette dynamique collective. Il en découle une thèse forte sur l'émergence – processuelle et participative, coopérative et fédérative – de la personnalité collective et de la volonté collective des groupes sociaux, depuis les communautés de quartier jusqu'à la Société des nations. La poursuite du bien commun est rapportée aux activités collectives de communautés en train de se faire, en réponse à des problèmes qui se posent à leurs membres et qu'ils s'efforcent de résoudre.

MOTS-CLEFS: PRAGMATISME; MARY P. FOLLETT; COMMUNAUTÉ; ÈRE PROGRESSISTE; PSYCHOLOGIE DE GROUPE; MONISME ET PLURALISME.

La communauté est un processus¹. Il est impossible de surestimer l'importance de ce principe fondamental de sociologie. La science physique, centrée sur l'étude de la fonction, est aujourd'hui une enquête sur des processus. La psychologie freudienne, engagée dans l'étude du désir, est, elle aussi, une enquête sur des processus ; elle pointe vers de nouvelles définitions de la personnalité, de l'intention, de la volonté, de la liberté. Si nous étudions la communauté comme un processus, nous pourrions à notre tour rejoindre ces nouvelles définitions.

Car la communauté est un processus *créatif*. Elle est un processus créatif parce qu'elle est un processus d'intégration. La psychologie freudienne, telle que Edwin Holt² l'a interprétée et développée, présente le processus d'intégration qui se joue dans l'individu. La personnalité est produite moyennant l'intégration des désirs, et donc des cours d'action que l'organisme se donne à réaliser. L'essence de la psychologie freudienne est que deux cours d'action ne s'excluent pas mutuellement : ils ne se « suppriment » pas l'un l'autre. Holt montre clairement que l'intégration ne signifie pas absorber, fondre, fusionner ou se réconcilier dans le sens que l'on dit hégélien. Le pouvoir créatif de l'individu n'apparaît pas quand un désir domine tous les autres, mais quand tous les désirs s'unissent en une totalité fonctionnelle (*working whole*).

Nous constatons le même processus en étudiant le groupe. Le groupe est le principal processus de vie. L'exemple le plus familier d'intégration dans le processus social est celui d'une rencontre de deux ou trois personnes, en vue de s'entendre sur un cours d'action : quand elles se quittent, elles repartent avec un objectif (*purpose*) et une volonté (*will*), dont aucune d'entre elles n'aurait pu se réclamer en arrivant à la réunion, mais qui résultent de l'entremêlement de leurs volontés et de leurs objectifs. Ce véritable processus social ne se fait ni par absorption ni par compromis. Beaucoup de pluralistes politiques croient que nous ne pouvons pas atteindre l'unité sans absorption. Comme ils éprouvent une aversion naturelle pour cette dernière, ils

abandonnent l'idée d'unité et sont renvoyés à l'idée d'équilibre et de compromis en tant que loi de l'association. Mais quiconque pense que l'équilibre et le compromis sont le secret de la coopération échoue à comprendre le processus social, dans la mesure où il échoue à cueillir les fruits de la recherche la plus récente en psychologie. Notre étude de la psychologie des individus comme des groupes nous montre un individu en évolution. Mais ceux qui plaident pour le compromis continuent de voir l'individu comme une *Ding-an-sich*³. Si le soi était un produit fini, alors la seule voie pour obtenir une volonté commune serait le compromis. Mais la vérité est que le soi est toujours en flux et qu'il se tisse à partir de ses relations.

Par ailleurs, la psychologie freudienne a décrit ce compromis comme une forme de répression⁴. Et de même que les freudiens nous montrent qu'une impulsion « réprimée » signera plus tard notre perte, de même constatons-nous à maintes reprises que ce qui a été « réprimé », dans les compromis de la politique ou dans les conflits du travail, refait surface, tôt ou tard, pour engendrer encore plus de résultats désastreux. Je voudrais appliquer la définition freudienne de la santé psychique des humains aux groupes sociaux. Après nous avoir montré que la dissociation du complexe neuronal signifie la dissociation de la personnalité, Freud définit la personne saine d'esprit comme celle dont la personnalité n'est pas divisée, du fait qu'elle n'entretient pas en soi de désir contrarié ou refoulé. On pourrait de même concevoir que le groupe industriel sain n'a pas souffert de « répression » et que ni les ouvriers ni l'employeur n'ont eu à faire de compromis. La nation saine ne serait ainsi pas fondée sur les arrangements et les échanges de faveurs entre politiciens ; et dans une saine Ligue des Nations, aucune nation n'aurait à « sacrifier » sa souveraineté, mais toutes gagneraient à la souveraineté conjointe la plus complète. La répression, qui est le mal de la psychologie freudienne, est tout autant le mal de la constitution actuelle de notre société, d'un point de vue politique, industriel et international.

Quelle est donc la loi de la communauté? Notre observation des groupes sociaux, ainsi que la biologie et la psychologie, nous enseignent que la communauté se fait dans ce brassage qui suscite le pouvoir créatif. Qu'est-ce qui est créé? Personnalité, objectif, volonté, loyauté. Pour comprendre ce point, nous devons étudier les groupes réels. Par exemple, on discute beaucoup de la question de la personnalité de la communauté. Un livre d'éthique récent énumère des arguments pour et contre. Il n'y a qu'un seul moyen de le savoir. Mon idée de l'éthique est la suivante. On enferme trois personnes dans une pièce et on les observe par le trou de serrure. Si un groupe se forme et réussit à développer une volonté commune, alors ce groupe est une personne «réelle». Cessons de parler de personnalité en éthique ou de souveraineté en science politique, et commençons à étudier le groupe. Là où se rencontre une authentique volonté commune, se rencontre une personne «réelle»; et là où vous avez une volonté commune et une véritable personnalité, vous avez du pouvoir, de l'autorité et de la souveraineté.

Dès lors que la communauté comme processus a accouché d'une volonté et d'une personnalité, la liberté apparaît à son tour. Selon Holt, l'individu est libre pour autant qu'il intègre ses désirs et ses impulsions. Si ce n'est pas le cas, son activité sera à jamais frustrée par cette part de soi qui est restée «dissociée». Un individu manque de liberté exactement dans la même proportion où il manque d'unité.

Le même processus prend place avec un groupe de deux, par exemple un couple de personnes qui vivent ensemble. Elles doivent se présenter au monde à travers leurs prises de décision conjointes. Le processus de formation de ces décisions par interpénétration de leurs pensées, de leurs désirs, de leurs sentiments, de leurs volontés, transfère le centre de la conscience du Je solitaire au Je du groupe (*group-I*). La décision qui en résulte est celle d'un soi à deux (*two-Self*). Il en va de même avec un soi à trois, un soi à plusieurs, peut-être même un soi-village. Notre conception de la liberté dépend du lieu où nous plaçons le centre de la conscience.

La liberté, cependant, est supposée être, pour beaucoup, le dernier bastion qui dans l'individu n'a pas cédé aux contacts, cette forteresse inexpugnable qui ne *cédera* jamais aux contacts. Ces gens encourent le grave danger de pénétrer un jour dans leur Saint des Saints et de n'y trouver que du vide. Je dois à chaque instant faire advenir ma liberté en produisant à nouveau une totalisation de la situation dont les préceptes, parce qu'ils relèvent des processus d'intégration auxquels je contribue, représentent mon individualité à ce moment-là. La loi de la psychologie moderne est, en un mot, l'accomplissement ou la réalisation. Nous réalisons notre âme, nous accomplissons notre liberté.

Lorsque nous concevons la communauté comme un processus, nous reconnaissons alors que la liberté et la loi doivent apparaître simultanément. Elles vont de pair. J'intègre les tendances opposées dans ma propre nature et en résultent le pouvoir, la liberté et la loi. Exprimer la personnalité et vivre sous l'autorité que je suis en train de créer, c'est être libre. De la biologie ou de la psychologie sociale, nous apprenons une leçon : les humains adviennent à la conscience de soi comme liberté dans la forme de la loi. La loi est l'entéléchie de la liberté. Les formes du gouvernement ou de l'industrie doivent exprimer cette vérité psychologique.

J'ai dit que la communauté crée. Elle crée de la personnalité, du pouvoir, de la liberté. Elle crée aussi, continûment, des intentions vers des objectifs. Il n'y a pas de conception plus funeste et désastreuse parmi celles qui nous dominent que la conception des fins statiques. La psychologie freudienne saisit l'objectif comme partie prenante du processus. Grâce à l'intégration des réflexes moteurs et des stimuli externes, nous obtenons une réponse ou un comportement spécifique, qui vise un objectif. L'objet de référence dans l'environnement n'est pas la fin visée par le comportement, mais l'un de ses constituants. De la même façon, nous voyons que lorsque, dans le groupe social, nous intégrons la pensée et l'action manifeste, l'objectif est un élément constitutif du processus. Si, dans la psychologie freudienne, l'objectif sur le point d'être réalisé est déjà incorporé dans l'attitude

motrice de l'appareil neuromusculaire, dans le processus social, l'objectif est partie prenante de l'activité d'intégration. L'objectif n'est pas quelque chose à l'extérieur, un objet de contemplation que nous nous serions figuré à l'avance et vers lequel nous serions en train de nous mouvoir. Rien ne va autant transformer l'économie et la politique, le droit et l'éthique, que cette nouvelle conception de l'objectif, qui implique une complète réévaluation de la notion de moyens et de fins. Beaucoup de ceux qui élaborent des plans de reconstruction pensent aux fins en termes statiques. Mais vous ne pouvez jamais attraper un objectif ! Mettez du sel sur la queue d'un objectif européen, aujourd'hui, en 1919, si vous le pouvez ! Les moyens et les fins se font, littéralement, les uns les autres. Un système construit autour d'un objectif est mort avant même d'être né⁵.

La conception de la communauté comme processus affecte matériellement notre idée de la loyauté et du choix. Ceux qui nous enjoignent de choisir l'objet de notre loyauté, l'idéaliste qui nous invite à embrasser la communauté universelle ou le réaliste politique⁶ qui nous conseille plutôt de rejoindre le groupe le plus « proche », commettent la même erreur : l'individu est tenu en dehors du processus. Selon de nombreux pluralistes, l'individu se tient hors des groupes et les regarde de l'extérieur : cet individu, qui semble particulièrement sacré⁷, est un mythe. L'erreur du pluralisme n'est pas dans son pluralisme, mais dans le fait qu'il se fonde sur un individu qui n'existe pas. Mais Royce, qui n'était pas un pluraliste (!), nous aurait fait « choisir » une cause à laquelle être loyal. La vie est pourtant tricotée de façon plus serrée. C'est la complexité de la vie que les monistes et les pluralistes semblent ne pas reconnaître. Pour un homme, décider entre son syndicat et l'État est tout simplement impossible, parce qu'au moment où la décision doit être prise, il est déjà trop tard. Je fais partie de l'objectif du syndicat, le Je qui décide est en partie un Je-syndicat. Quand les pluralistes disent que l'individu doit choisir entre son groupe et son État, ils réduisent le processus social à une mécanique simpliste qui ne peut être trouvée nulle part dans la vie réelle. Je suis sûre, par exemple, que si je devais voter successivement

dans une réunion de mon syndicat aujourd'hui et demain à une élection de l'État, dans certains cas, ces deux votes pourraient être opposés l'un à l'autre. Quelle est la raison de cette contradiction, si vous êtes prêt à concéder que ce n'est pas une dépravation morale de ma part ? Les groupes ont-ils tort ? Ou est-ce la relation du groupe à l'État qu'il faut remettre en cause ? La relation au groupe et la relation à l'État ne sont-elles pas encore synthétisées ? Et s'il en va ainsi, quelles formes de gouvernement et quelles formes d'association tendraient à réaliser cette synthèse ? On ne peut répondre à ces questions sans une recherche plus approfondie sur le groupe.

Concluons sur cette question du choix. Ma loyauté ne se porte ni sur des « totalités » imaginaires, ni sur des « totalités » électives, mais elle est partie intégrante de cette activité de totalisation, qui me crée dans le même temps. De surcroît, recourir à l'idée de choix suppose qu'il y aurait une « bonne » voie ou une « mauvaise » voie à suivre. Freud, en nous enseignant le pouvoir d'intégration de nos désirs, nous a transportés au-delà de cette règle simpliste de morale, de cette éthique improductive.

La même erreur est commise par les pluralistes. Ils placent l'individu en dehors du processus quand ils avancent que « la plus grande contribution qu'un citoyen puisse faire à l'État est sans aucun doute de permettre à son esprit de s'exercer librement sur ses problèmes ». Mais il me semble que la plus grande contribution qu'un citoyen puisse faire à l'État, c'est d'apprendre à penser de façon créatrice, soit d'apprendre à joindre sa pensée à celle des autres citoyens afin de prendre en charge des problèmes de façon productive. Si la responsabilité de chacun d'entre nous se limitait à l'apport d'un petit fragment de verre de jolie couleur, cela n'engendrerait rien de plus qu'une communauté kaléidoscopique.

L'individualiste dit : « Sois fidèle à toi-même. » Les philosophes, plus profonds, ont toujours dit : « Connais-toi toi-même », ce qui porte le processus une étape plus loin en soulevant de nouvelles questions :

Qu'est-ce que le soi ? Quelles intégrations le Je a-t-il accomplies ? Je veux bien dire que l'individu *est* le juge final, mais qui est l'individu ? Mon individualité se trouve là où se trouve mon centre de conscience. C'est toujours depuis ce centre de conscience, où qu'il se situe, que nos jugements seront émis ; mais plus sa circonférence sera ample, plus nos jugements auront une chance d'être vrais. Cette proposition est aussi importante pour l'éthique que pour la science politique. Alors que la psychologie moderne de l'instinct nous parle du besoin d'expression de soi, le psychologue de *groupe* rétorque aussitôt : « Quel est le *soi* que je suis censé exprimer ? »

Un homme se développe à mesure que sa volonté se développe. L'individualité d'un homme s'arrête là où s'arrête son pouvoir de volonté collective. S'il ne peut étendre sa volonté au-delà de son syndicat, alors nous devons écrire sur sa pierre tombale : « Ci-gît un syndicaliste. » Si sa volonté ne peut dépasser les bornes de son église, alors c'est qu'il est un homme d'église. L'âme du processus est toujours l'individu, mais l'individu s'évade des formes qu'il a adoptées. Le soi n'est pas pour autant un soi indocile et volage qui migre de groupe en groupe et s'affranchit de tous les liens pour faire cavalier seul et porter des jugements de l'extérieur. Mais le soi n'est pas davantage un magistrat méthodique porté au respect de l'ordre, de l'organisation ou de la hiérarchie, qui s'élèverait d'un groupe inférieur vers un groupe supérieur, et ainsi de suite, jusqu'à rejoindre le groupe « le plus élevé ». La vie n'est pas une pyramide. L'individu s'échappe toujours, et il s'échappe toujours parce qu'il se nourrit de relations et qu'il est toujours en quête de nouvelles relations, dans l'entrejeu incessant de l'Un et du Multiple par où ceux-ci se façonnent constamment l'un l'autre.

L'étude de la communauté en tant que processus élimine la hiérarchie, car elle nous amène à nous installer dans le qualitatif plutôt que dans le quantitatif. Une grande partie de l'objection pluraliste à l'État est due aux mots qui lui sont souvent appliqués par les monistes : l'État serait « supérieur » ou « suprême », l'État serait

« au-delà et au-dessus ». Nous devons nous débarrasser de cette façon quantitative de penser et de parler.

L'activité d'unification transforme ses qualités à chaque instant. La *durée*⁸ ne s'épuise pas en elle-même, mais s'enroule dans une nouvelle *durée*, encore et encore, de telle sorte que ces qualités s'interpénètrent et à chaque moment engendrent une nouvelle totalité. L'activité d'unification ne cesse de transformer qualitativement cette totalité en lui intégrant de nouvelles qualités. Nous devons inventer une langue qui nous permette de décrire ce changement *qualitatif* en continu. Ceux qui parlent de hiérarchie traitent du quantitatif plutôt que du qualitatif : ils sautent de la chose en train de se faire à la chose faite ; et ils mesurent quantitativement les résultats du principe d'unification.

Mais que font par ailleurs les pluralistes de leurs groupes ? Ces groupes sont les simples créatures du processus d'unification et, comme tels, ils sont impuissants face à l'État. Quand nous comprenons le principe d'unification que nous enseignent la psychologie la plus récente et la philosophie la plus ancienne, nous n'avons plus de raison de craindre l'État ou de déifier l'État. L'État, comme État, n'est pas « l'objet suprême de mon allégeance ». Ma loyauté ne va jamais à la chose, à un « fait » (*a « made »*). C'est au Processus même d'unification et de totalisation que je fais allégeance et dédie chacune des activités de ma vie.

Nous retrouvons alors cette erreur de la hiérarchie dans l'éthique autant que dans la philosophie politique. Nous entendons beaucoup parler là aussi de loyautés en conflit, et tandis que le pluraliste se contente de les laisser se combattre ou s'équilibrer, d'autres nous disent, une idée également répugnante, que nous devons abandonner la loyauté la plus étroite pour une loyauté plus étendue, que nous devons sacrifier le devoir inférieur pour un devoir supérieur. Mais l'homme qui a quitté sa famille pour rejoindre la Grande Guerre n'a pas pour autant « renoncé » à son allégeance à sa famille : il s'est uni à elle dans la plénitude de la réponse qu'il a donnée à la nouvelle demande.

Quant aux partisans les plus ardents de la Société des Nations, ils n'ont pas l'intention d'abandonner leur nation si des divergences se déclarent entre nation et Société : ils aspirent à trouver la véritable intégration entre elles.

C'est en partie, je le sais, une question d'accent. Un noble passage dans un livre récent nous montre Martin Luther, debout sur la Scala Santa, se détournant de l'Église romaine. Je suis suffisamment bergsonienne pour comprendre comment Martin Luther a incorporé toute la richesse et la force de l'Église catholique romaine jusqu'à être capable d'avoir la foi dans le salut de soi. Il était impossible que cette *durée* se perde, elle se reprend, s'enroule encore et encore sur elle-même, dans un processus de création continuée. L'impossibilité absolue pour Martin Luther de se détourner de l'Église catholique romaine est pour moi l'une des splendides vérités de la vie.

Pour récapituler ce point sur la hiérarchie : il n'y a pas d'au-dessus et d'en-dessous. Nous ne pouvons pas schématiser les humains comme des objets dans l'espace. L'étude de la communauté comme processus ne nous conduira pas, je crois, à la découverte d'un esprit supra-individuel, mais d'un esprit inter-individuel, ce qui est entièrement différent.

Si l'étude de la communauté comme processus pouvait amener les monistes à abandonner la notion de hiérarchie, elle pourrait inspirer aux pluralistes une autre conception de l'unité. Les pluralistes parlent tout le temps de « réduction à l'unité ». Pour beaucoup de pluralistes, cette unité qu'ils rejettent est synonyme d'identité, d'uniformité et d'immobilité. Ceci est vrai d'une unité statique, mais pas de l'unité dynamique que j'essaie de pointer. L'exigence d'unité n'a pas le sens d'une réduction ou d'une simplification. Elle renvoie au désir d'embrasser toujours plus. Elle est une quête, une aspiration. Pour ce pluralisme rassembleur, conçu spirituellement et non pas matériellement, ce n'est pas la réduction à l'unité qui est en jeu, mais l'expansion vers l'unité. Le processus d'expansion et le processus d'unification

sont une seule et même chose : le processus social. Les mêmes événements ont créé un État tchécoslovaque et la Société des Nations. Ce ne sont pas des [faits] concomitants, ils ne sont pas cause ou effet l'un de l'autre, ce sont des activités complètement liées l'une à l'autre, comme un processus, dans le mouvement de l'histoire du monde. Ceci a une signification capitale. Notre alternative ne se joue pas entre l'Absolu achevé de Royce et le monde effiloché de James. Nous créons l'au-delà que nous visons et cet au-delà et l'expérience en franges ne sont que des moments du processus d'unification.

Le pluraliste préfère la pomme quand elle pourrit. Il regarde alors les pépins éparpillés et s'exclame : « Ceci est la Vie, ceci est la Vérité ! » Mais beaucoup voient au-delà de la pomme pourrissante, la dispersion de ses graines, la croissance de pousses fraîches, les fertilisations croisées, jusqu'à la création d'un nouveau tout. Si, d'autre part, certains des monistes ont tenté de pétrifier le fruit « fini » (comme dans la conception de l'État absolu), la vie ne les a jamais laissés aller jusqu'au bout.

Remplacer l'unité par notre conception de l'unification pourrait aider à rapprocher les monistes et les pluralistes. L'unification spontanée est la réalité de l'humanité. Mais cette unification spontanée n'est-elle pas déjà ce à quoi les pluralistes exhortent par leur plaidoyer pour les groupes ? Et cette unification spontanée n'est-elle pas non plus au cœur du véritable monisme ? L'activité des entités des pluralistes, cette activité qui est leur seul être, devrait être leur ajustement harmonieux les unes aux autres – ce qui n'est autre que ce que fait le monisme.

L'importance pratique d'une compréhension de la nature de la communauté ne peut être ici que mentionnée, mais son influence sur notre attitude envers les problèmes politiques et industriels du présent est cruciale. Nous en venons à comprendre que l'essentiel ne réside pas dans les méthodes de représentation, comme l'espèrent naïvement les spécialistes du rapiéçage et du raccommodage, ni

même dans la division du pouvoir, comme beaucoup de pluralistes tendent à le penser, mais dans les *modes d'association*. Quand les pluralistes politiques proposent une forme de gouvernement plus décentralisée, ma sympathie est totale ! Mais ce qu'ils proposent est voué à un échec presque certain, à moins de considérer en même temps les modes d'association moyennant lesquels nous devons agir au sein de ces différentes pluralités. Les pluralistes politiques sont très préoccupés par le problème de l'unité ou de la multiplicité des sources d'autorité. Ma conviction est que notre tâche la plus urgente n'est pas de changer de siège du pouvoir, mais de nous emparer d'un réel pouvoir. Et quand on nous dit que le syndicat devrait être directement représenté au sein de l'État, nous avons peu de raisons de penser qu'une personne sera davantage capable de contribuer à la volonté du syndicat qu'elle ne l'aura été à la volonté civique ou nationale. Quiconque a observé ces dernières années la lutte des plus jeunes pour briser la machine Gompers⁹ ne pensera pas que la politique des partis varie grandement dans les organisations syndicales et dans les organisations partisans. C'est seulement à travers une compréhension de la nature de la communauté que nous verrons clairement les sophismes impliqués dans le « consentement des gouvernés » : un déni de *participation*, un objectif préexistant (insidieux aujourd'hui dans l'industrie et la politique) et une volonté collective (présumée partagée par des esprits similaires). On est parfois un peu frappé par le Rip van Winklisme¹⁰ des pluralistes : les principes de consentement [au gouvernement] et d'équilibre [des pouvoirs], dans lesquels on croyait il y a un ou deux siècles, sont désormais dépassés.

Il est de la plus haute importance d'étudier les problèmes du travail à la lumière de notre conception de la communauté en tant que processus. On entend beaucoup parler à l'heure actuelle de l'application de la psychologie des instincts à l'industrie, mais cette démarche est pleine de pièges, à moins de lui adjoindre une psychologie des groupes. Encore une fois, si un chef d'industrie veut cueillir les fruits du management scientifique, il doit comprendre les rouages complexes du fonctionnement de groupe. S'il veut étayer sa décision de

former des comités d'entreprise, et de les composer seulement d'ouvriers ou d'ouvriers et de cadres, il doit étudier la psychologie de groupe. Il est impossible d'élaborer des schémas judicieux d'indemnisation ou d'assurance obligatoire si l'on ne comprend pas les relations de groupe et la responsabilité de groupe sur lesquelles elles se fondent. Et ainsi de suite. L'étude de la communauté en tant que processus est indispensable pour un développement sain de l'industrie, et elle est absolument nécessaire pour établir une démocratie industrielle. La démocratie n'est rien d'autre que cela, [le jeu de ces] interrelations productives.

Il me semble que le droit a dépassé la science politique, l'économie ou l'éthique dans l'étude de la communauté. Il comprend mieux, par exemple, la notion de relation réciproque. Le fait que le maître a une relation avec le serviteur autant que le serviteur avec le maître a maintenant gagné une reconnaissance générale. De plus, les juristes philosophes voient que c'est le même processus qui produit personnalité collective (*corporate personality*) et individu social (*social individual*), lequel devient rapidement l'unité élémentaire du droit. Nos juges progressistes recherchent toujours la *loi de la situation*¹¹, soit, dans le langage de cet article-ci, la découverte et la formulation de modes d'unification. Autour de cette question gravitent tous les progrès du droit¹². Moins exposés à l'illusion de la foule que le reste d'entre nous, et donc davantage capables de comprendre la communauté comme processus, les juristes interprètent la loi comme une *auto-création sans fin*. J'espère qu'ils expliciteront bientôt certaines des erreurs commises par la jurisprudence téléologique. Il serait intéressant d'examiner les décisions des juges afin de savoir dans quels cas et avec quelle fréquence ils acceptent un objectif fossile renvoyant à un temps passé et dans quels cas ils voient l'objectif croître au cœur même de la situation¹³.

La critique du pragmatisme impliquée dans la conception de la communauté comme processus mérite peut-être d'être mentionnée. L'essence du pragmatisme, tel qu'il est compris d'ordinaire, est dans

l'épreuve d'un test (*testing*). Mais chaque fois que vous « testez », vous présumez une idée statique. Avec une idée vivante, par contre, la vérité peut être créée. Si vous recourez au test pragmatique et que vous prenez un « intérêt convergent », entre employeur et employé par exemple, pour fixer sa valeur marchande, vous trouverez qu'il en a très peu. Mais cet intérêt convergent peut être *créé* à travers le processus d'interrelation. L'employeur peut ainsi souvent découvrir, après que sa patience a été épuisée dans le comité mixte, que la formation continue du travailleur est de son propre intérêt autant que de l'intérêt du travailleur. Un réaliste nous dit que, selon le pragmatisme, la vérité est « une harmonie entre la pensée et les choses ». N'est-il pas plus « réaliste » de dire que pensées et choses s'interpénètrent et que ceci est une activité créatrice ? Les rationalistes « vérifient » dans le domaine de la raison. Les pragmatistes « testent » dans le monde concret. L'étape suivante sera d'apprendre à *créer*, d'un côté comme de l'autre¹⁴.

Pour conclure, je voudrais insister sur le travail d'association dans les groupes réels – la *pratique* de la communauté. Je ressens donc une forte sympathie pour les pluralistes parce que je crois comme eux dans le groupe « le plus proche ». Mais la plupart des pluralistes croient dans le groupe le plus proche parce qu'ils pensent que l'élément personnel s'amenuise au fur et à mesure que l'on s'en éloigne, alors que ma conviction est, *à l'opposé*, que ce chemin-là nous mène en direction d'une personnalité plus riche et plus pleine. Cette idée des pluralistes est, je crois, extrêmement préjudiciable à notre vie nationale. Pour se faire une idée des dommages pratiques qu'une telle conception risque d'engendrer, prenez les nombreuses conférences qui ont été données, l'hiver dernier¹⁵, sur la Société des Nations. L'une de ces conférences, donnée devant un public d'ouvriers, a bien montré le caractère erroné cette sociologie et cette éthique. L'orateur a appelé les membres de son auditoire à s'élever au-dessus de leurs intérêts personnels vers des considérations impersonnelles. Nous ne devrions pas, nous ne pouvons pas, nous ne le faisons pas. L'intérêt le plus élargi doit devenir personnel si l'on veut le rendre réel. Il aurait

fallu expliquer et montrer en détail aux membres de cet auditoire les changements que la création d'une Société des Nations aurait induits dans leurs propres vies.

Nous construisons l'État réel, l'État vital et moral, en renforçant le pouvoir effectif par du pouvoir effectif. Aucun État ne peut, pour toujours, *assumer* le pouvoir. L'État actuel a tenté de le faire et les pluralistes ont agi comme l'enfant qui s'exclame, de façon irrépressible : « Le roi est nu ! » Mais si les pluralistes ont vu le Roi, comme dans le conte d'Andersen, habillé par les tisserands qui s'activent sur des métiers à tisser vides, grelottant dans son costume de nudité tandis que tous acclament la splendeur des robes de l'État, nous sommes beaucoup à ne pas nous satisfaire de cette situation. Nous croyons dans la possibilité de tisser nous-mêmes, à partir de notre propre expérience quotidienne, les vêtements d'un véritable État.

L'idéalisme et le réalisme se rencontrent dans le réel. Certains d'entre nous ne se soucient que de l'atelier de la vie, le lieu où les choses sont *faites*. William James nous dit que la philosophie critique est stérile dans ses conséquences pratiques. Pour autant que cela soit vrai, cela est dû au fait que la philosophie critique reste [enfermée] dans les concepts qu'elle élabore, au lieu de comprendre les activités qui les ont engendrés et de les replacer dans des tâches concrètes. Nous devons saisir la vie et contrôler ses processus. Sa réalisation consciente s'offre à nous comme la possibilité de tous et de chacun. Nous sommes capables de créer une volonté collective et en même temps de développer une spontanéité et une liberté individuelles, encore difficiles à concevoir, égarés comme nous l'avons été par le rêve du troupeau¹⁶, par le mensonge de l'imitation, et par le plus fatal des sophismes – le sophisme des fins (*fallacy of ends*).

Telle est la réalité pour les humains : l'unification des différences (*differings*). Mais les pluralistes rechignent à l'unification. Ils refusent de transpirer et de souffrir pour faire un tout. Ils refusent l'effort suprême de la vie, et sa récompense suprême. Pourtant, les pluralistes

continuent de guider notre pensée, aujourd'hui, parce qu'ils ont pour point de départ le groupe le plus proche et le plus effectif. Si, en plus de cette vision, ils se décidaient à prendre en compte le fait que le travail de leurs groupes réels est d'accomplir l'activité par laquelle ils sont venus à l'existence, alors ils auraient reconnu la communauté comme processus.

BIBLIOGRAPHIE

- ADDAMS Jane (1902), *Democracy and Social Ethics*, New York, Macmillan Co.
- ADDAMS Jane (1910), *Twenty Years at Hull-House*, New York, Macmillan.
- ALEXANDER H. B. (1919), « Review of *The New State* », *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 16, p. 577-581.
- ALINSKY Saul D. (1941), « Community Analysis and Organization », *American Journal of Sociology*, 46, 6, p. 797-808.
- BAILEY Thomas P. (1919), « "Orange" Journalism », *The Sewanee Review*, avril, 27, 2, p. 227-238.
- BALTZELL E. Digby (ed.) (1968), *The Search for Community in Modern America*, New York, Harper & Row.
- BENDER Thomas (1978), *Community and Social Change in America*, Baltimore, Londres, The Johns Hopkins University Press.
- BENTLEY Arthur F. (1908), *The Process of Government : A Study of Social Pressures*, Chicago, The University of Chicago Press.
- BODENHAFFER Walter B. (1920-21), « The Comparative Role of the Group Concept in Ward's Dynamic Sociology and Contemporary American Sociology », *American Journal of Sociology*, 26/3, 4, 5 et 6 (cité : 1920, 26, 3 : 273-314).
- BOSANQUET Bernard (1899), *The Philosophical Theory of the State*, Londres/New York, Macmillan.
- BOSANQUET Bernard (1919), « Review of *The New State* », *Mind*, p. 370-371.
- BOWMAN LeRoy E. (1930), « Local Community Studies and Community Programs », *Social Forces*, 8, 4, p. 493-495.
- BURGESS Ernest W. (1930), « The Value of Sociological Community Studies for the Work of Social Agencies », *Social Forces*, 8, 4, p. 481-491.
- CEFAÏ Daniel (2018), « Pragmatisme, pluralisme et politique. Éthique sociale, pouvoir-avec et *self-government* selon Mary P. Follett », *Pragmata*, 1.
- CEFAÏ Daniel (à paraître), « Discussion publique : l'expérimentation pionnière de *The Inquiry* », in *Public. Écologie, pragmatisme et politique*.
- CLUTTON-BROCK Arthur (1919), « What is Democracy? », *Times Literary Supplement*, Londres, 3 juillet, p. 353-354.
- COHEN Avrum I. (1971), *Mary Parker Follett : Spokesman for Democracy, Philosopher for Social Group Work, 1918-1933*, Ph.D. Tulane University.
- COHEN Morris R. (1919), « Communal Ghosts and Other Perils in Social Philosophy », *The Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 4 Décembre, 16, 25, p. 673-690.
- COLE George Douglas Howard (1914-15), « Conflicting Social Obligations », *Proceedings of the Aristotelian Society*, 15, p. 140-159.
- COLE George Douglas Howard (1915-16), « The Nature of the State in View of its External Relations », *Proceedings of the Aristotelian Society*, 16, p. 310-325.
- COLEMAN George W. (ed.) (1915), *Democracy in the Making : Ford Hall and the Open Forum Movement*, Boston, Little, Brown & Co.

- COLLIER John (1919), « Community Councils : What They Have Done and What is Their Future ? », *Proceedings of the National Conference of Social Work, Annual meeting*, Atlantic City, New Jersey, 1-8 Juin, p. 476-479.
- 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.
- COOLEY Charles H. (1918), *Social Process*, New York, Charles Scribner's Sons.
- COYLE Grace L. (1930), *Social Process in Organized Groups*, New York, Richard R. Smith.
- CROLY Herbert (1909), *The Promise of American Life*, New York, Macmillan.
- CUNNINGHAM G. Watts (1919), « Review of *The New State* », *Philosophical Review*, 28, p. 325-326.
- DANIELS Johns (1920), *America Via the Neighborhood*, New York/Londres, Harper & Brothers.
- DANTE ALIGHIERI (1311/2014), *La monarchie*, Paris, Belin (C. Lefort, ed.).
- DEMING Horace E. (1901), *A Municipal Program*, New York, Macmillan.
- DEWEY John (1894), « Austin's Theory of Sovereignty », *Political Science Quarterly*, vol. 9, n° 1, p. 31-52.
- DEWEY John (1916), *Democracy and Education*, New York, Macmillan.
- DEWEY John (1926), « The Historic Background of Corporate Legal Personality », *Yale Law Journal*, 35, 6, p. 655-673.
- DEWEY John (1927/2010), *Le public et ses problèmes*, trad. fr. J. Zask, Paris, Gallimard.
- DEWEY John (1940/1991), « Presenting Thomas Jefferson », *John Dewey: The Later Works, 1925-1953*, vol. 14, J. A. Boydston (ed.), Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 201-223.
- DEWEY John & James H. TUFTS (1908/1932), *Ethics*, New York, H. Holt and Company.
- DEWOLF Austin (1890), *The Town Meeting : A Manual of Massachusetts Law*, Boston, George B. Reed.
- DOUGLASS Harlan P. (1919), *The Little Town Especially in its Rural Relationships*, New York, The Macmillan Company.
- ELLIOTT William Y. (1924), « The Pragmatic Politics of Mr. H. J. Laski », *The American Political Science Review*, 18, p. 251-275.
- ELLWOOD Charles A. (1919), « Review of *The New State* », *American Journal of Sociology*, 25, p. 97-99.
- FOLLETT Mary P. (1913a), « Evening Recreation Centers », *The Playground*, p. 384-400.
- FOLLETT Mary P. (1913b), « The Aims of Adult Education », *The Playground*, p. 261-268.

- 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. (1926/1942), « Individualism in Planned Society », in H. C. Metcalf & L. Urwick (eds), *Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York & Londres, Harper & Brothers, Ch. 14.
- FORD Henry J. (1919), « Review of *The New State* », *American Political Science Review*, 13, p. 494-495.
- FREUND Ernst (1897), *The Legal Nature of Corporations*, Chicago, The University of Chicago Press.
- GIERKE Otto (1868 et 1873/1990), *Community in Historical Perspective : A Translation of Selections from Das deutsche Genossenschaft*, Cambridge, Cambridge University Press (Anthony Black ed.).
- GIERKE Otto (1900), *Political Theories of the Middle Age*, Cambridge, Cambridge University Press (F W. Maitland ed.).
- GIERKE Otto (1935), « The Nature of Human Associations » et « The Idea of Federalism », in John D. Lewis (ed.), *The Genossenschaft Theory of Otto von Gierke*, Madison, University of Wisconsin Press.
- GOIST Park Dixon (1971), « City and "Community" : The Urban Theory of Robert Park », *American Quarterly*, 23, 1, p. 46-59.
- GREEN T. H. (1895), *Lectures on the Principles of Political Obligation*, Londres, Longmans, Green, and Co.
- GULICK Luther (1923), « Voluntary Organizations That Promote Better Government and Citizenship », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 105, p. 71-75.
- HALDANE Viscount (1920), « Introduction », in M. P. Follett, *The New State*, New York, Longmans, Green and Co, p. v-xxv.
- HARRISON Shelby M. (1916), « Community Action Through Surveys », *National Conference of Charities and Corrections*, p. 52-62.
- HILFERDING Rudolf (1910), *Das Finanzkapital. Eine Studie über die jüngste Entwicklung des Kapitalismus*, Vienne, Wiener Volksbuchhandlung, (Marx-Studien, vol. III).
- HILL Howard C. (1922), *Community Life and Civic Problems*, Boston, Ginn & Co.
- HIRST Paul Q. (ed.) (1989), *The Pluralist Theory of the State : Selected Writings of G. D. H. Cole, J. N. Figgis and H. J. Laski*, Londres & New York, Routledge.
- HOBSON John A. (1902), *Imperialism. A Study*, Londres, James Nisbet & Co.
- HOLT Edwin B. (1915), *The Freudian Wish*, New York, Henry Holt.
- HSIAO Kung Chuan (1927), *Political Pluralism*, Londres, Kegan Paul, Trench, Trubner & Co.

- JAMES William (1890), *Principles of Psychology*, 2 volumes, Londres, Macmillan and Co.
- JAMES William (1899), « On a Certain Blindness in Human Beings », in *Talks to Teachers on Psychology : And To Students on Some of Life's Ideals*, New York, Henry Holt, p. 229-264.
- 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.
- JEFFERSON Thomas (1814/2010), « Letter to Joseph C. Cabell, Monticello, 31 January 1814 », in *The Papers of Thomas Jefferson*, Retirement Series, vol. 7, 28 November 1813 to 30 September 1814, J. Jefferson Looney (ed.), Princeton, Princeton University Press, p. 176-177.
- LANDESCO John (1932), « Crime and the Failure of Institutions in Chicago's Immigrant Areas », *Journal of Criminal Law and Criminology*, 23, 2, p. 238-248.
- LASKI Harold J. (1915), « The Personality of the State », *The Nation*, 22 juillet, p. 115-117.
- LASKI Harold J. (1916a), « The Personality of Associations », *Harvard Law Review*, 29, 4, 404-426.
- LASKI Harold J. (1916b), « The Sovereignty of the State », *Journal of Philosophy, Psychology and Scientific Methods*, 13, 4, p. 85-97.
- LASKI Harold J. (1917), *Studies in the Problem of Sovereignty*, New Haven, Yale University Press.
- LASKI Harold J. (1919), « Review of *The New State* », *The New Republic*, 8 février, p. 61-62.
- LASKI Harold J. (1919b), « The Pluralist State », *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 562-575.
- LASKI Harold J. (1922), « The State in the New Social Order », *Fabian Tract n° 200*, Westminster, The Fabian Society at the Fabian Bookshop.
- LASKI Harold J. (1925), *A Grammar of Politics*, New Haven, Yale University Press.
- LASSWELL Harold (1927), « The Theory of Political Propaganda », *American Political Science Review*, 21, p. 627-631.
- LINDEMAN Eduard C. (1921), *The Community : An Introduction to the Study of Community Leadership and Organization*, New York, Association Press.
- LINDEMAN Eduard C. (1923), « Aspects of Community Organization in Relation to Public Policy », *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 105, p. 83-87.
- LINDEMAN Eduard C. (1933), *Social Education. An Interpretation of the Principles and Methods Developed by The Inquiry During the Years 1923-1933*, New York, New Republic.

- LIPPMANN Walter (1913), *Preface to Politics*, New York, Cornell University Library.
- LIPPMANN Walter (1922), *Public Opinion*, New York, Harcourt, Brace, and Company.
- LIPPMANN Walter (1925/2008), *Le public fantôme*, Paris, Démopolis.
- LUSTIG R. Jeffrey (1982), *Corporate Liberalism : The Origins of Modern American Political Theory 1890-1920*, Berkeley, University of California Press.
- LYND Robert & Helen LYND (1929), *Middletown : A Study in Contemporary American Culture*, New York, Harcourt, Brace & Co.
- MACIVER Robert M. (1917), *Community, A Sociological Study : Being an Attempt to Set Out the Nature and Fundamental Laws of Social Life*, Londres, Macmillan.
- MACKAYE Percy (1917), *Community Drama : Its Motive and Method of Neighborliness*, Boston, Houghton Mifflin Company.
- MAINE Henry J. S. (1861), *Ancient Law*, Londres, John Murray.
- MAINE Henry J. S. (1871), *Village Communities in the East and West : Six Lectures Delivered at Oxford*, Londres, John Murray, Albemarle Street.
- MAINE Henry J. S. (1885), *Popular Government*, Londres, John Murray, Albemarle Street.
- MAITLAND Frederic W. (1898), *Township and Borough being the Ford Lectures delivered in the University of Oxford in the October term of 1897, together with an appendix of notes relating to the history of the Town of Cambridge*, Cambridge, The University Press.
- MAITLAND Frederic W. (1905), « Moral Personality and Legal Personality », *Journal of the Society of Comparative Legislation*, 6, 2, p. 192-200.
- MARIENSTRAS Elise (1975), *Les mythes fondateurs de la nation américaine. Essai sur le discours idéologique aux États-Unis à l'époque de l'indépendance 1763-1800*, Paris, Maspéro.
- MATTSON Kevin (1995), « The Struggle for an Urban Democratic Public : Harlem in the 1920s », *New York History*, 76, 3, p. 291-318.
- MATTSON Kevin (1998), *Creating a Democratic Public : The Struggle for Urban Participatory Democracy during the Progressive Era*, University Park, Pennsylvania State University.
- MCBAIN Howard Lee (1919), « Review of *The New State* », *Political Science Quarterly*, 34, 1, p. 167-170.
- MCKENZIE Roderick D. (1933), *The Metropolitan Community*, New York, Russell & Russell (President Hoover's Research Committee on Social Trends).
- MEAD George H. (1934/2006), *L'esprit, le soi et la société*, trad. fr. D. Cefaï, L. Quéré, Paris, Presses Universitaires de France.
- NYLAND C. (1996), « Taylorism, John R. Commons, and the Hoxie Report », *Journal of Economic Issues*, 30, p. 985-1016.
- OGBURN William Fielding (1922), *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*, New York, B. W. Huebsch.
- OVERSTREET H. A. (1919a), « Review of *The New State* », *Journal of Philosophy, Psychology, and Scientific Methods*, 16, p. 582-585.

- OVERSTREET H. A. (1919b), « Review of *The Problem of Administrative Areas and The New State* », *The Survey*, 1 mars, vol. XLI, n° 22, p. 813-814.
- PARK Robert E. (1904/2007), *La foule et le public*, trad. R. Guth, Lyon, Parangon.
- PARK Robert E. (1915), « The City. Suggestions for the Investigation of Human Behavior in the City Environment », *The American Journal of Sociology*, 20, 5, p. 577-612.
- PARK Robert E. (1922), « Reviewed Work: *Community Life and Civic Problems*, by Howard Copeland Hill », *American Journal of Sociology*, 28, 1, p. 97-99.
- PARK Robert E. (1925a), « Community Organization and the Romantic Temper », *The Journal of Social Forces*, 3, 4, p. 673-677.
- PARK Robert E. (1925b), « Community Organization and Juvenile Delinquency », in *The City*, Chicago, The University of Chicago Press, p. 99-112.
- PARK Robert E. (1929), « Introduction » à H. W. Zorbaugh, *The Gold Coast and the Slum: A Sociological Study of Chicago's Near North Side*, Chicago, The University of Chicago Press.
- PARK Robert E. & Ernest W. BURGESS (1921), *Introduction to the Science of Sociology*, Chicago, The University of Chicago Press.
- PEMBERTON Jo-Anne Claire (1998), « James and the Early Laski: The Ambiguous Legacy of Pragmatism », *History of Political Thought*, 19, 2, p. 264-292.
- PERRY Clarence A. (1921), *Ten Years of the Community Center Movement*, New York, Russell Sage Foundation.
- PERRY Clarence A. (1926), « The Rehabilitation of the Local Community », *Journal of Social Forces*, 4, p. 558-562.
- PERRY Clarence A. (1929), « The Neighborhood Unit », *Monograph One*, vol. 7, *Regional Survey of New York and Its Environs, Neighborhood and Community Planning*, New York, New York Regional Plan.
- POUND Roscoe (1914), « The End of Law as Developed in Legal Rules and Doctrines », *Harvard Law Review*, 27, 3, p. 195-234.
- QUANDT Jean B. (1970), *From the Small Town to the Great Community: The Social Thought of Progressive Intellectuals*, New Brunswick, Rutgers University Press.
- RAINWATER Clarence E. (1920), « Community Organization », *Studies in Sociology*, 4, 3, *Sociological Monograph* n° 15, Los Angeles, University of South California (24 p.).
- REDFIELD Robert (1930), *Tepoztlán, A Mexican Village: A Study in Folk Life*, Chicago, The University of Chicago Press.
- REDFIELD Robert (1941), *The Folk Culture of Yucatán*, Chicago, The University of Chicago Press.
- REMER Alice W. (1926), « The East Boston School Center », *Social Forces*, 5, 1, p. 97-102.
- RODGERS Daniel T. (1998), *Atlantic Crossings: Social Politics in a Progressive Age*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press.
- ROYCE Josiah (1908), *The Philosophy of Loyalty*, New York, Macmillan.
- ROYCE Josiah (1916), *The Hope of the Great Community*, New York, Macmillan.

- RUNCIMAN David (1997), *Pluralism and the Personality of the State*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SANDERSON Dwight (1919), « Democracy and Community Organization », *Publications of the American Sociological Society*, 14, p. 84-86.
- SANDERSON Dwight (1920), « Locating the Rural Community », *The Cornell Reading Course for the Farm*, Country Life Series, Lesson 158, p. 415-436.
- SANDERSON Dwight (1921/1932), *The Rural Community: The Natural History of a Sociological Group*, Boston, Ginn and Company.
- SMALL Albion (1905), *General Sociology: An Exposition of the Main Development in Sociological Theory From Spencer to Ratzenhofer*, Chicago, The University of Chicago Press.
- SMALL Albion & George E. VINCENT (1894), *An Introduction to the Study of Society*, New York, American Book Company.
- SMITH David G. (1964), « Pragmatism and the Group Theory of Politics », *The American Political Science Review*, 58, 3, p. 600-610.
- SNEDDEN David (1923), « Communities, Associate and Federate », *American Journal of Sociology*, 28, 6, p. 681-693.
- STEARS Marc (2002), *Progressives, Pluralists, and the Problems of the State: Ideologies of Reform in the United States and Britain 1909-1926*, Oxford, Oxford University Press.
- STEFFENS Lincoln (1904), *The Shame of the Cities*, New York, McClure, Phillips & Co.
- STEINER Jesse F. (1922), « Community Organization: A Study of Its Rise and Recent Tendencies », *The Journal of Social Forces*, 1, 1, p. 1-18.
- STEINER Jesse F. (1923), « Community Organization and the Crowd Spirit », *The Journal of Social Forces*, 1, 3, p. 221-226.
- TARDE Gabriel (1899), *L'opinion et la foule*, Paris, Félix Alcan.
- TEAD Ordway (1921), « Self-Government in Industry », *The Freeman*, 9 février.
- THOMAS William I. & Florian ZNANIECKI (1919/1998), *Le paysan polonais*, Paris, Nathan.
- TONN Joan C. (2003), *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*, New Haven, CT, Yale University Press.
- TÖNNIES Ferdinand (1887/2010), *Communauté et société*, trad. fr. N. Bond et S. Mesure, Paris, Presses Universitaires de France.
- TROTTER Wilfred (1919), *Instincts of the Herd in Peace and War*, New York, Macmillan.
- TUFTS James H. (1919), « Review of *The New State* », *International Journal of Ethics*, 29, 3, p. 374-377.
- TUFTS James H. (1919b), « The Community and Economic Groups », *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 589-597.
- URBAN Wilbur M. (1919), « The Nature of the Community: A Defense of Philosophic Orthodoxy », *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 547-561.

- WALLAS Graham (1914), *The Great Society: A Psychological Analysis*, New York, Macmillan.
- WARD Lester F. (1883), *Dynamic Sociology*, New York, D. Appleton and Company.
- WARD E. J. (1913), *The Social Center*, New York, D. Appleton Co.
- WIEBE Robert H. (1967), *The Search for Order 1877-1920*, New York, Hill and Wang.
- WILCOX Delos F. (1904), *The American City: A Problem in Democracy*, New York et Londres, Macmillan.
- WILSON R. Jackson (1968), *In Quest of Community: Social Philosophy in the United States 1860-1920*, New York, Oxford University Press.
- WILSON Woodrow (1911), « The Need of Citizenship Organization: A Lucid Analysis of the Civic and Social Center Movement – How It Is Helping to Solve the Fundamental Problem of Modern Society », *The American City*, p. 265-268.
- WILSON Woodrow (1913), *The New Freedom*, New York, Doubleday, Page & Company.
- WIRTH Louis (1938), « Urbanism as a Way of Life », *The American Journal of Sociology*, 44, 1, p. 1-24.
- WOODS Robert A. (1912), « The Recovery of the Parish: An Address Before the Faculty and Students of Andover Theological Seminary », in R. A. Woods (1923), *The Neighborhood in Nation-Building. The Running Comment of Thirty Years at South End House*, Boston et New York, Houghton Mifflin Company.
- WOODS Robert A. (1914), « The Neighborhood in Social Reconstruction », *American Journal of Sociology*, 19, 5, p. 577-591.
- WOODS Robert A. (1923), *The Neighborhood in Nation-Building: The Running Comment of Thirty Years at the South End House*, Boston et New York, Houghton Mifflin Company.
- WOODS Robert A. & Albert J. KENNEDY (1962), *The Zone of Emergence: Observations of the Lower Middle and Upper Working Class Communities of Boston, 1904-1914*, S. Bass Warner Jr. (ed.), Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.
- YARROS Victor S. (1921), « Reforming the Modern State: The Individual and the Group », *Open Court*, 35, p. 430-437.
- ZORBAUGH Harvey W. (1929), *The Gold Coast and the Slum: A Sociological Study of Chicago's Near North Side*, Chicago, The University of Chicago Press.
- ZUEBLIN Charles (1902), *American Municipal Progress*, New York, Macmillan.
- ZUEBLIN Charles (1905), *A Decade of Civic Development*, Chicago, The University of Chicago Press.

NOTES

1 [Mary P. Follett (1919), «Community is a Process», *The Philosophical Review*, 28, 6, p. 576-588. Traduction de l'anglais vers le français par Daniel Cefai. Les notes entre crochets ont été ajoutées par le traducteur.]

2 Les références à la psychologie freudienne de cet article doivent beaucoup au précieux livre du Professeur Edwin B. Holt (1915), *The Freudian Wish*, New York, Henry Holt.

3 [*Chose-en-soi*: *Ding-an-sich*, en allemand dans le texte.]

4 [Au sens de la «*suppression*», traduction anglaise de l'«*Unterdrückung*». Le langage est ici flottant. Ce à quoi Follett se réfère est au retour du refoulé – *return of the repressed*/*Wiederkehr des Verdrängten*.]

5 Tous les jours, nous constatons une correspondance entre [la vie psychique décrite par] le freudisme de Holt et l'activité des groupes sociaux. Holt synthétise idéalisme et réalisme. Il nous montre un et un seul processus évolutif, qu'à différentes étapes nous appelons la matière ou l'esprit. En montrant scientifiquement que le tout en train de s'intégrer est toujours plus que la somme de toutes ses parties, il indique clairement que l'émergence du neuf est un moment de l'évolution. Cela correspond exactement à ce que nous avons découvert dans notre étude des groupes. La volonté sociale

authentique, soit la communauté, est toujours un moment dans un processus d'intégration. La reconnaissance que l'action conjointe des arcs réflexes n'est pas une simple action réflexe, et que le comportement n'est pas une fonction du stimulus immédiat – bref, la reconnaissance de la loi de la réponse *organisée* – sont aussi importantes pour la sociologie que pour la biologie. Ce que Holt nomme «stimuli en récession» (*receding stimuli*) est un terme particulièrement heureux pour la psychologie de groupe. Holt s'auto-définit comme pluraliste, mais l'est-il vraiment? Holt s'auto-définit comme réaliste – il exprime la *vérité* de l'idéalisme dans des concepts dynamiques et un langage scientifique.

6 Par «réaliste politique», j'entends le réaliste dans ses applications à la politique, à la différence du réaliste dans la recherche biologique la plus récente, qui ne commet pas la même erreur: il montre que la réaction *est* la sélection d'une partie de ce qui constitue la réaction. Cela rend le processus de sélection nettement plus compliqué que le réaliste politique ne semble le réaliser. Il oublie que le soi censé choisir les stimuli est lui-même le produit de la réaction à ces stimuli.

7 On retrouve ici la même posture que celle du Dieu extérieur de l'Ancien Testament.

8 [En français dans le texte.]

9 [Les *Knights of Labor* connaissent le déclin à partir de l'épisode du premier mai 1886 à Haymarket, Chicago et l'American Federation of Labor, née en 1881, prend alors toujours plus d'importance sous la direction de Samuel Gompers, passant de 50 000 membres environ en 1886 à près de trois millions en 1924. Gompers, en dépit de son efficacité pour bâtir une énorme centrale syndicale, était critiqué pour avoir enrégimenté le mouvement ouvrier dans une énorme machine – CE 217 – rompant les ancrages des sections locales dans leurs communautés, réservant l'adhésion aux seuls salariés à l'exclusion des non-salariés, acceptant le laisser-faire dans le capitalisme industriel – CE 176-177 – et affirmant le caractère apolitique et non-partisan du syndicat, tout en faisant élire des proches au Congrès et en étant nommé par Woodrow Wilson au Conseil de défense nationale.]

10 [Rip Van Winkle renvoie à une nouvelle de Washington Irving, publiée dans *The Sketch Book of Geoffrey Crayon*, 1819. Le héros, parti dans les montagnes, croise l'équipage fantôme de Henry Hudson avec qui il fait une partie de *nine-pins*, un jeu de quilles, et boit une liqueur qui le plonge dans un profond sommeil. Il se réveillera vingt ans plus tard, retrouvant son village et sa famille complètement transformés.]

11 [La « loi de la situation » est un concept de M. P. Follett, absent de *The New State*, qui apparaît une fois dans *Creative Experience*

(1924 : 152), et qu'elle retravaillera par la suite dans ses conférences. Lorsque des personnes créent une situation de pouvoir-avec à travers leurs discussions, enquêtes et expérimentations, elles développent une intelligence collective de la situation qui leur donne accès à la « loi de la situation » (« Power », 1926/1941). Elles intègrent leurs désirs, intérêts, perspectives et attentes en réponse à la « loi de la situation ». Follett présume que le conflit créateur accouche d'une perspective commune et donne une prise commune sur la situation.]

12 L'importance de ce point pour le développement d'une « loi des groupes » (*group-law*) est défendue par les représentants du syndicalisme administratif. Nous manquons ici de place, mais ces problèmes concernent conjointement les juristes et les politistes.

13 De nombreuses réévaluations sont impliquées dans la conception de la communauté comme processus. La théorie fonctionnelle de la causalité doit être appliquée dans tous les domaines de la pensée. Les droits naturels y gagnent un nouveau sens. Et la distinction entre subjectif et objectif s'y perd, de même que dans les interprétations des résultats de la recherche biologique la plus récente par les réalistes : ils voient l'objectif, comme partie intégrante du processus d'intégration, l'objectif devenant subjectif, et réciproquement. Il faudra développer ultérieurement

l'importance de ce point pour le droit et pour la science politique.

14 Cette proposition reste générale et n'oublie pas ceux qui, parmi les pragmatistes, ne s'en tiennent pas à cette idée un peu rudimentaire de « test » [sur la critique des notions d'« ajustement » et de « vérification », voir CE : chap. VI et VII].

15 [La Société des Nations venait d'être créée par le Traité de Versailles, suite à la Conférence de paix de Paris. Elle avait été impulsée par les Quatorze points de Woodrow Wilson, document de 1918 qui dessinait la base politique de cette association internationale. Mais le Sénat américain avait refusé de ratifier l'adhésion des États-Unis. Et cette initiative politique qui avait agité les milieux intellectuels avait du mal à convaincre les simples citoyens (outre Follett, CE 98-99, 170-172 ou 212, on en trouve des traces dans les colonnes de *The New Republic*, chez Dewey dans une série d'articles dans *Dial* 65, 1918 ou chez Mead, jusque dans *Mind, Self and Society*, 1934 : 287 et 303).]

16 [Follett oppose la psychologie des groupes à la psychologie de la foule ou du troupeau – référence à Wilfred Trotter, 1919, alors en vogue. Les foules sont dans un état hypnotique, contrôlées par des stéréotypes, victimes d'une suggestion de masse. Les conduites d'imitation qui y prédominent engendrent conformisme et irrationalité.]