

Mary Parker Follett: Il y a trois moyens principaux de gérer les conflits (Extrait de: Mary Parker Follett, *Diriger au delà des conflits*, éditions Village Mondial, Paris, 2002, pp. 146-148. Conférence prononcée à New York en janvier 1925).

Il y a trois moyens principaux de gérer les conflits : la domination, le compromis et l'intégration. La domination est évidemment la victoire d'une partie sur l'autre. Habituellement, *elle* ne donne pas de bons résultats à long terme, car celui qui a perdu attendra simplement le moment de reprendre de dessus. Nous connaissons bien le deuxième moyen, le compromis, puisque c'est ainsi que se résolvent la plupart de nos différends — chaque partie cède un peu pour avoir la paix. Aucune de ces deux méthodes n'est satisfaisante. Dans la domination, une seule partie obtient ce qu'elle veut; dans le compromis, aucune des deux. Nous entendons toujours l'éloge du compromis. C'est la façon admise, approuvée, de mettre fin à un différend, même si personne ne veut vraiment un compromis, car cela signifie renoncer à une partie de ce qu'on souhaite. Existe-t-il donc un autre moyen de traiter les conflits?

Il en est un qui commence à être au moins reconnu, et parfois utilisé : la méthode de l'intégration. Prenons d'abord un exemple très simple. Un jour, dans une petite salle d'une bibliothèque universitaire, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisque nous avons eu chacun à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à *ce* qu'on ouvre une fenêtre particulière; il souhaitait simplement que la salle soit plus *aérée*. L'intégration, c'est trouver une troisième voie incluant à la fois ce que A souhaite et ce que B souhaite, une voie dans laquelle aucune des parties n'a à sacrifier quoi que ce soit. Prenons un autre exemple. Une coopérative laitière a failli voler en éclats pour une question de priorité dans le déchargement des bidons sur le quai

¹ Eléments biographiques: Mary Parker Follett est née près de Boston en 1868. Elle appartient à une vieille famille quaker d'origine britannique. Après des études à Harvard et en Grande-Bretagne, elle publie deux ouvrages de sciences politiques, à propos du Parlement et de la démocratie. Elle milite au sein de la *Women's League* à Boston, et développe une intense activité dans les quartiers difficiles de cette ville: animation de centres de quartier, cours du soir pour immigrés, etc. C'est dans ce cadre qu'elle est amenée à s'intéresser aux entreprises et au management. Représentant la ville dans diverses commissions tripartites sur le salaire des femmes et les conflits du travail, elle y côtoie syndicalistes et patrons. Son troisième livre, *L'Expérience créatrice*, paru en 1924, est nourri de cette expérience de terrain. Marc Mousli a réuni plusieurs de ses conférences et les a publiées, avec un solide commentaire, dans: *Mary Follett. Diriger au-delà du conflit*, éd. Village mondial, 2002. ² Nous remercions Marc Mousli et l'éditeur pour leur aimable autorisation de reproduction.

d'une laiterie. La laiterie était à flanc de colline. Les gens qui descendaient la colline estimaient qu'on ne pouvait pas leur demander d'attendre dans une pente, et qu'ils devaient donc avoir priorité. Ceux qui montaient pensaient que c'était eux qui devaient décharger les premiers. La querelle était sérieuse, au point que la coopérative faillit éclater. Chacune des deux parties ne voyait que deux possibilités : que les gens d'en bas ou ceux d'en haut aient la priorité. Un tiers, étranger à leur dispute, suggéra de modifier l'emplacement du quai, afin que ceux qui montaient et ceux qui descendaient puissent décharger en même temps. Cette solution fut acceptée par les deux parties. Chacune était satisfaite. Mais *ce* n'était pas parce qu'on avait choisi sa solution. Ils avaient trouvé une troisième possibilité. L'intégration implique l'invention, la recherche d'une troisième voie, et l'attitude intelligente est de le reconnaître, de ne pas enfermer sa réflexion dans les limites de deux solutions exclusives l'une de l'autre. En d'autres termes, ne vous laissez jamais contraindre par *ce* genre d'alternative; ne croyez pas que vous devez accepter l'une ou l'autre des solutions; trouvez une troisième voie.

Ce qui est extraordinairement intéressant dans cela, c'est que cette troisième voie est synonyme de progrès. Avec la domination, vous restez où vous êtes. Avec le compromis c'est pareil: vous ne dégagez pas de nouvelles valeurs. Par l'intégration, quelque chose de nouveau émerge, la troisième solution, au-delà du choix «soit l'un, soit l'autre».

Prenons maintenant une illustration dans l'entreprise. (...) Le responsable des achats d'une usine avait annoncé qu'il avait trouvé un matériau entrant dans la fabrication d'un produit, moins cher que celui utilisé jusqu'ici. Le chef du service de production affirmait que le matériau meilleur marché ne donnerait pas de bons résultats, et qu'il voulait continuer avec celui dont il se servait. Que fallait-il faire? Le directeur général commença par se dire qu'il allait avoir un conflit entre les deux hommes, mais il résolut le problème en suggérant au responsable des achats de continuer à rechercher un matériau moins onéreux, mais en essayant d'en trouver un qui réponde aux exigences du chef de production. L'acheteur réussit à le trouver, et tous furent satisfaits. Cela n'aurait pu se terminer ainsi s'ils s'étaient enfermés dans un choix binaire, s'ils avaient pensé qu'il fallait trancher soit en faveur de l'un, soit en faveur de l'autre. Cette intégration était à l'évidence une bonne chose pour l'entreprise. Si l'on avait suivi le responsable des achats, la qualité en aurait souffert. Si l'on avait écouté le chef de fabrication, on serait resté avec des coûts inutilement élevés. Avec la solution trouvée, ils ont obtenu la qualité et une réduction des coûts. L'intégration avait créé quelque chose de nouveau. Le conflit, si nous savons l'utiliser, peut donc être constructif plutôt que destructif. Il peut être un signe de santé, une promesse de progrès.

