

Le système Individu- Entreprise – Cas particulier de l'intégration

Micheline Cousture

Ingénieur CNAM

Docteur en Gestion de l'Université Paris Dauphine

Maître de Conférences en Economie des transports

Université Paris 12 Créteil

Nous nous intéresserons ici à l'intégration d'un individu dans une entreprise économique et sociale

Tout d'abord quelques définitions :

Celle du concept d'intégration :

L'intégration est un résultat et un processus Ce processus sous-entend une appartenance totale (résultat) et le processus qui conduit à la fusion

Intégration vient de intégrer (adjectif) qui en 1542 signifiait au sens propre « entier ».

Intégrer en 1340 signifiait « exécuter » « faire » latin integrare » rendre complet , entier

Nous considérerons l'individu comme une unité, à ce titre nous pourrions l'étudier en termes de système

Le « système individu »

L'individu est un être singulier intégrant plusieurs dimensions : physique, psychologique, relationnelle, économique, sociale, politique, religieuse

doté

de savoirs physique, psychiques, relationnels économiques, sociaux, politiques, religieux

de pouvoirs

être, avoir, faire

de sentiments, de désirs

cherchant

sa satisfaction , sa réalisation en tant qu'être,

Le « système entreprise »

Quant à l'entreprise industrielle, elle est selon Henri de Saint Simon : un ensemble de personnes travaillant dans un but commun

Ou pour d'autres

Une unité de production constituée de matériels et de personnel dans le but de satisfaire des besoins

ou encore

un système composés d'hommes et de machines

Nous pourrions encore donner d'autres définitions mais toutes renverraient aux quatre représentations fondamentales de l'entreprise : d'unité, de personne, de lieu, et d'agent économique

« Le but commun » de Saint Simon est évidemment le but de l'entreprise, son but économique -à savoir- la satisfaction d'un besoin spécifique non satisfait par les autres entreprises

Cette satisfaction s'exprime concrètement par la réalisation d'un produit matériel et d'un produit financier

Pour ce faire un certain nombre de fonctions doivent être remplies dont les principales ont été définies par Fayol elles se présentent ainsi

Fonctions technique, commerciale, administrative, personnel financière ,comptable.

Elles peuvent être regroupées deux à deux en

facteur Capital (Financière , comptable)

facteur Travail (administrative et personnel)

qui combinées définissent la

fonction Production (technique et commerciale)

elles sont pratiquées par chacun des individus avec des poids différents selon le niveau

d'autorité auquel se situe l'individu

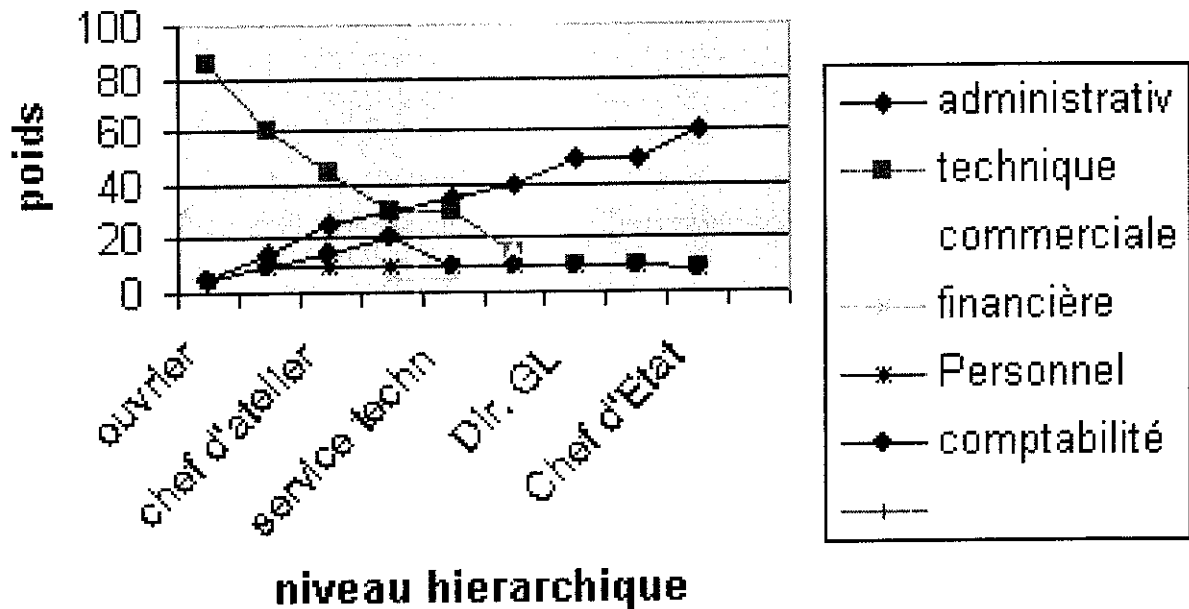
catégories

capacité

agents

	administrative	technique	commerciale	financière	Personnel	comptabilité	Valeur Totale
Ouvrier	5	85			5	5	100
Contremaitre	15	60	5		10	10	100
Chef d'atelier	25	45	5		10	15	100
Division	30	30	5	5	10	20	100
Service techn	35	30	10	5	10	10	100
Directeur	40	15	15	10	10	10	100
Dir. GL	50	10	10	10	10	10	100
Ministre	50	10	10	10	10	10	100
Chef d'Etat	60	8	8	8	8	8	100

fonctions de fayol



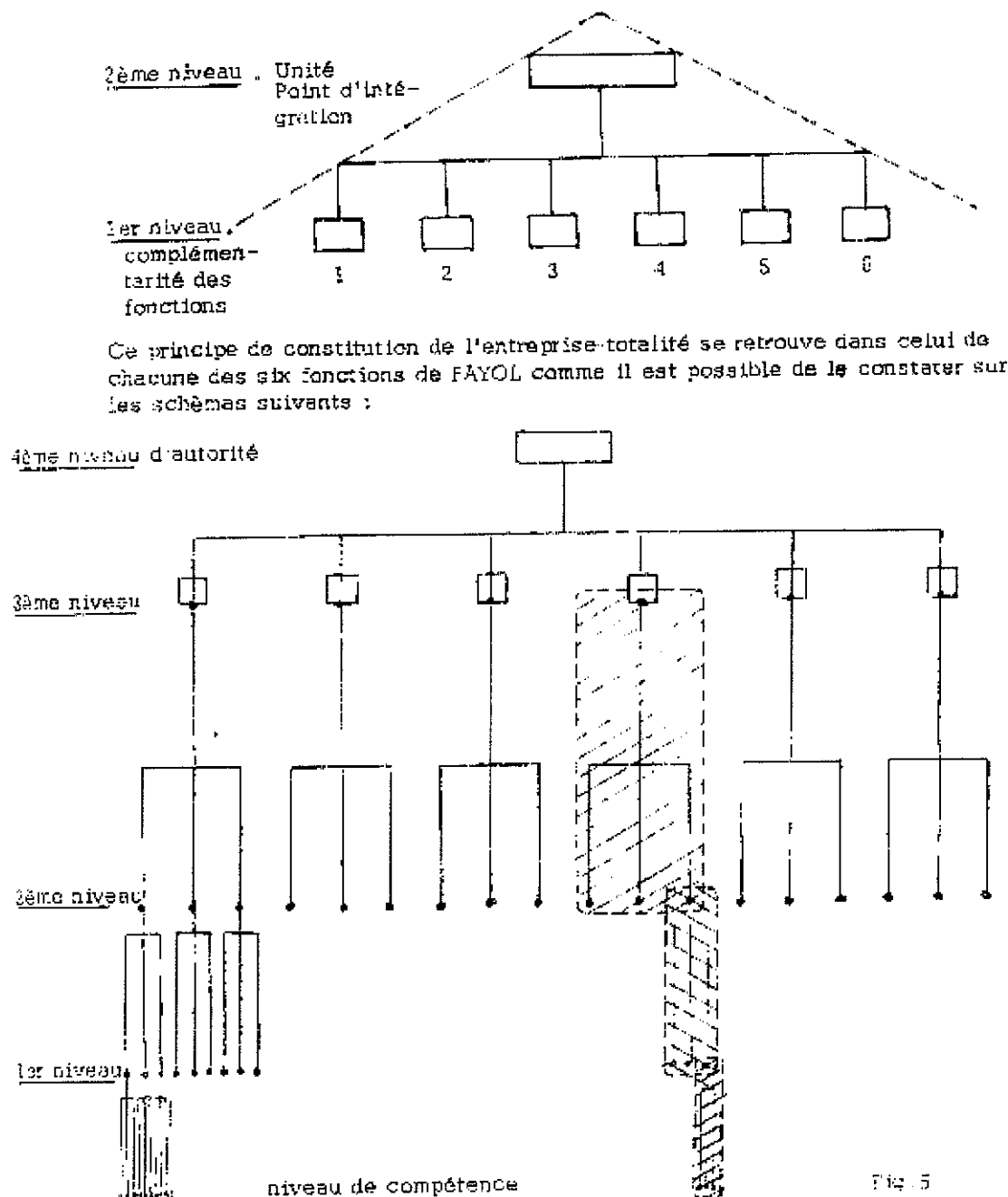
Ces fonctions constitutives de l'entreprise définissent les « grandes divisions » de l'entreprise. Elles assoient la structure de l'entreprise que chacun connaît sous le terme d'organigramme. Aucune des branches de l'organigramme, autrement dit aucune des fonctions, des composantes de fonctions, ne peut être exclue sous peine de ne plus permettre à l'unité d'exister. Tous les points d'intégration doivent jouer leur rôle d'intégrateur. Chaque élément est essentiel à la constitution du tout, tant sur le plan du fond que celui de la forme, c'est-à-dire que chaque élément, du fait de sa caractéristique propre et de la place à laquelle il se trouve, est un élément fondamental de la constitution de ce tout. Chaque élément occupe une place donnée et possède une fonction propre, du fait de cette appartenance au tout.

Nous considérerons pour ce faire l'organigramme de l'entreprise qui est selon la définition qu'en donne R. Allusson :

« un graphique représentant sous la forme d'un document l'ensemble la structure d'une l'entreprise et permettant de se rendre compte au moyen d'une dispositif complémentaire des différentes liaisons pouvant exister entre les services »

ou alors celle de Simeray

« un graphique qui présente d'une manière simplifiée la structure de l'entreprise c'est-à-dire l'ensemble des liaisons hiérarchiques existant entre les organismes ou les personnes qui la constituent »



Il semblerait que dans le monde du conçu (déclarations d'étudiants), la hiérarchie présente les propriétés que Louis Dumont attribue à la dialectique hégélienne , à savoir que « la totalité est produite à partir d'une substance » Nous venons de voir, en effet que l'entreprise-totalité , comprise en termes de fonction pure, est le fruit de l'intégration des fonctions constitutives et que cette logique d'intégration est à la base de tout jugement relatif à son fonctionnement. Cependant, la hiérarchie envisagée comme une structure d'autorité qui s'exerce sur des fonctions purement idéelles dépourvues de substance, c'est-à-dire de contenu affectif résultant

du découpage de l'entreprise-totalité, est une des représentations des plus fréquentes, ainsi qu'en témoignent les déclarations suivantes :

- Dans l'entreprise , il s'y instaure une hiérarchie
- L'entreprise apparaît comme une grande famille où il existe une hiérarchie
- On trouve dans l'entreprise une hiérarchie
- Au sein même de l'entreprise il y a toujours une hiérarchie

Au travers de ces déclarations de personnes salariées, la hiérarchie semble avoir le même statut qu'un meuble à l'intérieur d'un appartement . Elle est incluse dans la totalité, mais n'est pas vécue en tant que logique constitutive de la totalité fonctionnelle.

Ceci nous reporte aux affirmations de Louis Dumont quant à la préexistence de la totalité et l'absence de substance dans le cas du schéma hiérarchique

En ce point, nous nous trouvons en face de deux conceptions

Tout d'abord, est la logique constitutive de l'unité. L'unité est ici préexistante, idée que l'on retrouve dans les propos des étudiants .

Qu'en est-il de ces deux représentations de la hiérarchie ?

Il apparaît que ce qui semble différencier les approches de la hiérarchie soit le « moment » de son appréhension par rapport à la constitution de l'unité.

Dans le premier cas , la hiérarchie est la logique de constitution de l'unité. Elle produit cette unité . L'unité émerge de l'intégration des différents éléments

Dans le second cas , la hiérarchie est appréhendée une fois l'unité réalisée, en termes de modèle prévisionnel et reproductible quelle que soit l'unité considérée, c'est-à-dire en termes de logique pure sans rapport direct avec le vécu.

La hiérarchie est ici une 'logique descendante' par opposition à la représentation précédente que l'on pourrait qualifier de logique 'ascendante'.
il semble donc qu'entre ces deux représentations de la hiérarchie , se situe le problème de la substance , laquelle, si l'on en croit Ernst Cassirer ne peut se concevoir que dans le monde du vécu . Ce qui induit que la logique hégélienne en soit dépourvue.

Si Louis Dumont peut attribuer une substance à la logique hégélienne , c'est qu'elle n'est pas une simple logique mais une dialectique , une intégration du vécu et du conçu, une intégration de la sensibilité et de l'entendement , au sens kantien du terme . C'est une forme qui se conçoit à partir du sens . C'est une unité de sens .

Toute intégration est une intégration d'éléments singuliers, d'éléments porteurs d'une substance propre. L'unité de sens ne peut se comprendre qu'à partir des contenus qui lui ont donné corps et inversement ces contenus ne peuvent s'envisager qu'à partir de l'unité de sens qui les contient .

Il y a parfaite coïncidence entre la forme et le contenu, ce que les mathématiciens confirment en précisant que la hiérarchie est la » seule » logique n'incluant pas d'ensemble vide (Bourbaki)

La seconde représentation montre à l'évidence que la hiérarchie a perdu son sens profond. Il nous reste à expliquer pourquoi

Ceci nous conduit à examiner la pratique de la hiérarchie et implique que soit ajoutée une dimension supplémentaire : les individus

Les noms de ceux-ci sont mentionnés aux différents points d'intégration. Leur positionnement dans l'unité s'établit à partir de deux critères :

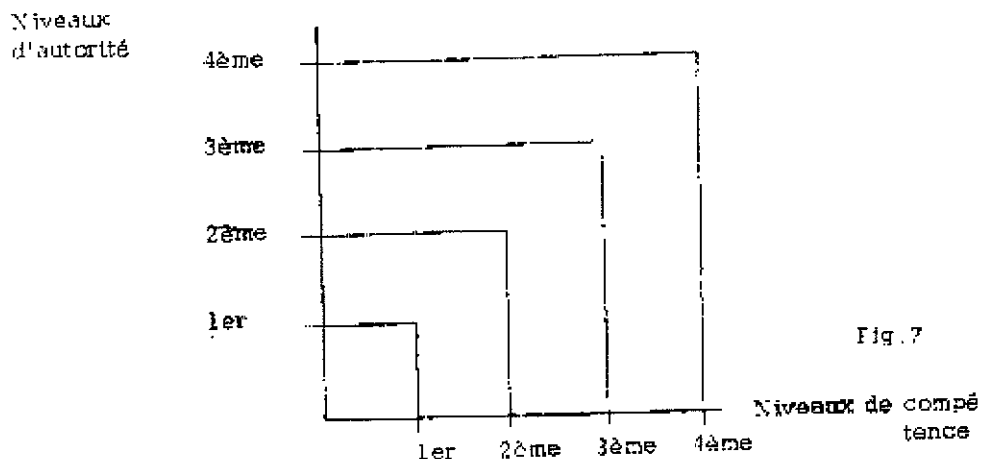


Fig. 7

La compétence d'une part et l'autorité d'autre part, sachant qu'à un niveau de compétence correspond un niveau d'autorité et qu'un niveau d'autorité implique un niveau de compétences

Les individus sont investis d'une autorité compte tenu de leur compétence, sur une sous-composante, une composante de fonction, une fonction particulière, voire sur l'ensemble des six fonctions de Fayol, énumérées ci-dessus,

AUTORITÉ COMPÉTENCE

Si le terme « autorité » se comprend aisément compte tenu des développements précédents, il convient toutefois de préciser que ce terme est rattaché étymologiquement à « août » en provenance d'une racine indo-européenne 'aweg' signifiant 'croître' et à Auctoritas : Auctor : Créateur

Le terme « compétence » mérite aussi quelques explications. Il se rattache étymologiquement à panne et appartient à la famille d'une racine indo-européenne « pete », s'élancer vers. Il peut être apparenté à pet, ped : tomber, issu du latin : competere, se rencontrer ensemble en un même point, être en état ensemble pour, competitio : 'candidature rivale', 'concurrent' et competitis : 'juste rapport'

Compétent au 13ème siècle signifiait : convenir à, revenir à. En termes de droit, la compétence est l'aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées.

Par extension c'est la connaissance approfondie, l'habileté reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaine matière.

Un individu compétent est celui qui est capable de bien juger d'une chose en vertu de sa connaissance approfondie en la matière.

La compétence peut alors être définie comme la rencontre entre « une exigence de fonction » et les aptitudes que les individus présentent et/ou vont développer dans l'exercice de cette fonction, c'est-à-dire leur aptitude supposée à « remplir » cette fonction

Ceci signifie que la compétence n'est pas une qualité intrinsèque d'un individu mais qu'elle résulte de l'adéquation entre la fonction considérée c'est-à-dire ce qui est à faire dans ce lieu abstrait et l'exercice de cette fonction c'est-à-dire ce qui est fait de ce qui est à faire dans ce lieu là.

Ainsi qu'en témoigne la notion d'aptitude, notion dérivée de couple impliquant la disposition naturelle d'un être à effectuer certaines tâches et plus généralement une disposition à s'adapter dans un milieu.

On peut remarquer qu'à une disposition donnée à l'intérieur de la totalité-entreprise, correspond une fonction à remplir. A la réponse à la question Où ? Se trouve induite la réponse à la question Quoi ? et inversement, la réponse à la question Quoi ? induit la réponse à la question Où ?

L'importance accordée à la position de l'individu dans la hiérarchie, c'est-à-dire la question « où êtes vous ? », est soulignée par cette déclaration : « on est jugé en fonction de sa position ». Elle résume à elle seule la liaison implicite du Où ? et du Quoi ? c'est-à-dire de l'autorité et de la compétence

La manière dont les individus remplissent leur fonction et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour y parvenir est révélatrice de leurs aptitudes.

Seule la dimension du « comment ? » est laissée au libre arbitre des individus à l'instar des exécutants d'une partition musicale

Cette manière particulière de concevoir et d'interpréter qualifie les individus en tant qu'êtres spécifiques

Nous avons vu que le positionnement de l'individu est défini par deux critères : l'autorité d'une part, la compétence d'autre part, sachant qu'à un niveau d'autorité et inversement. Les individus prennent donc place sur la « bissectrice du quadrant », défini par les deux critères ci-dessus.

Nous dirons qu'ils se situent à leur niveau de disponibilité optimale. Ce que nous représenterons ainsi ;

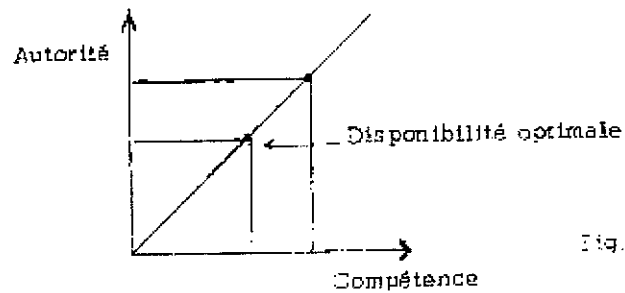


Fig. 8

Le terme disponibilité appelle quelques explications . ce terme est étymologiquement rattaché au verbe pondre (disposer ses oeufs) d'une famille du latin sinere , situs, qu'à pris à l'époque classique le sens de permettre, mais signifiait à l'origine « laisser, placer », sens conservé dans le composé ponere, issu de po-sinere, positus, poser, déplacer, d'où positionis action de mise en place, position. A ce composé se rattachent plusieurs verbes préfixés ainsi que leur dérivés en positus –positio, dont le verbe disponere 'placer en séparant ', 'mettre en ordre'.

Le terme disponibilité est apparu au 15 ème siècle , mais son usage est rare avant le 18 ème siècle.

La Grande Encyclopédie Larousse définit la disponibilité comme l'état d'une chose ou d'un être disponible ce qui renvoie ici aussi à disposer , c'est-à-dire arranger, placer dans un certain ordre, mettre en place, établir un plan pour une certaine fin. Quand il s'agit de personnes, disposer, c'est mettre dans un certain esprit ? A partir de là , la disponibilité est la faculté de disposer de quelque chose ou de quelqu'un.

A la notion de disponibilité d'esprit est associée à celle de liberté . Au terme 'disponibilité' se trouve ainsi associées deux notions.

La première étant celle d'organisation: disposer, mettre en place, mettre en ordre, arranger. La seconde, dérivée de la première est celle de liberté, liberté acquise du fait de l'organisation.

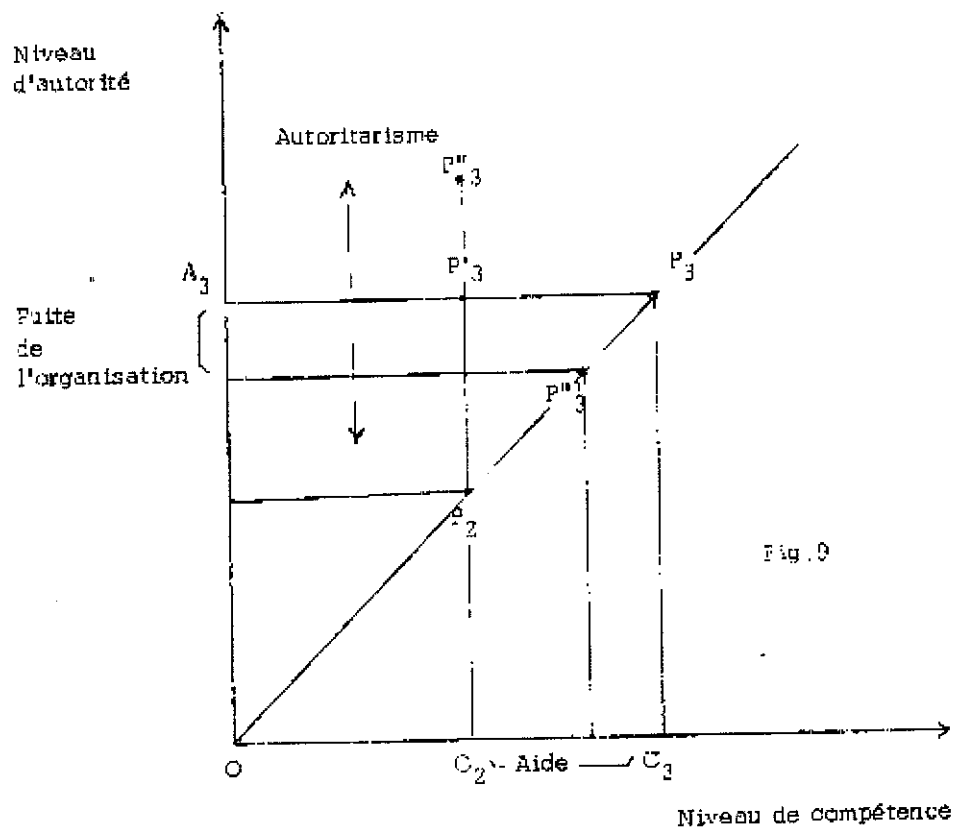
La disponibilité sera donc le reflet du degré d'organisation de l'individu lui-même , de son ÊTRE. Nous avons vu qu'elle était optimale lorsque la position occupée par l'individu est assurée par la maîtrise des moyens qu'il lui faut mettre en œuvre (moyens personnels et moyens matériels) dans un lieu de compétence donné. En ce point optimal les degrés de liberté des individus sont aussi les plus importants.

Notons que la notion de disponibilité telle que nous venons de la présenter exclut celle de pouvoir, notion absente des théories d'organisation . Pour retrouver cette notion de pouvoir, il faut alors considérer les individus en état d'indisponibilité, c'est-à-dire en difficulté dans la maîtrise du domaine de compétence et /ou en difficulté dans l'exercice de l'autorité , l'individu se trouvant paralysé dans la libre expression de son ÊTRE.

L'exercice d'un pouvoir devient alors l'expression de cette difficulté éprouvée , par l'individu à ÊTRE (difficulté réelle ou supposée par l'individu lui-même).

Le pouvoir ne sera donc pas 'l'influence qu'une personne A exerce sur un individu B et ne s'identifiera pas à la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A'. définition de Robert Dahl, citée par Michel Crozier dans « le Phénomène Bureaucratique » définition qui tend à amalgamer l'exercice de l'autorité et l'exercice d'un pouvoir , la seconde notion étant une perversion de la première

Aux fins de caractériser les causes et les effets de l'émergence de la notion de pouvoir, nous compléterons notre schéma



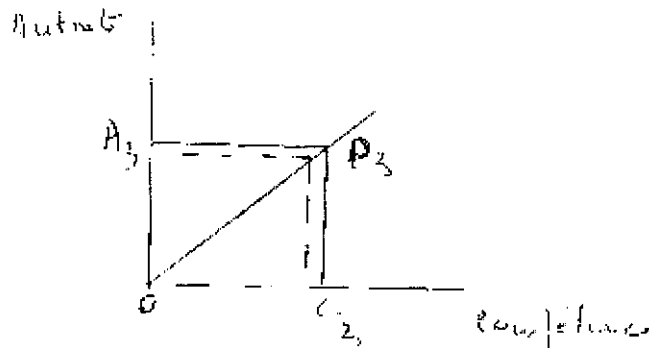
Considérons le 3^{ème} échelon (Position P3) de l'échelle hiérarchique.

Le poste à pourvoir est défini par les niveaux d'autorité et de compétence requis A3 et C3

Supposons un individu affecté à ce poste et établissons plusieurs scénarii

Premier scénario

Au temps t . Arrivée de l'individu au poste P3.



L'individu est investi de l'autorité de niveau 3. Il s'intègre dans cette fonction, c'est-à-dire qu'il apprend à évoluer dans ce lieu. Il est implicitement en possession du niveau de compétence C2, mais ne possède pas la maîtrise de l'ensemble des compétences requises par le lieu défini A3, O, C3, P3.

Pour compenser ce manque de maîtrise du lieu, l'individu peut se faire aider ou bien renforcer sa position, compenser ce manque par la dimension complémentaire de celle de la compétence c'est-à-dire d'autorité. Ceci a pour effet de changer la nature du terme autorité pour la pervertir et la transformer en « autoritarisme ».

La position de l'individu ne situe plus en P3 mais en P'3 dans le second cas, position d'autant plus fragile que le niveau de compétence se trouve réduit de C3 en C2.

-Au temps $t+\Delta t$, deux hypothèses peuvent être formulées :

1- L'intégration a été réalisée.

2- L'intégration n'a pas été réalisée.

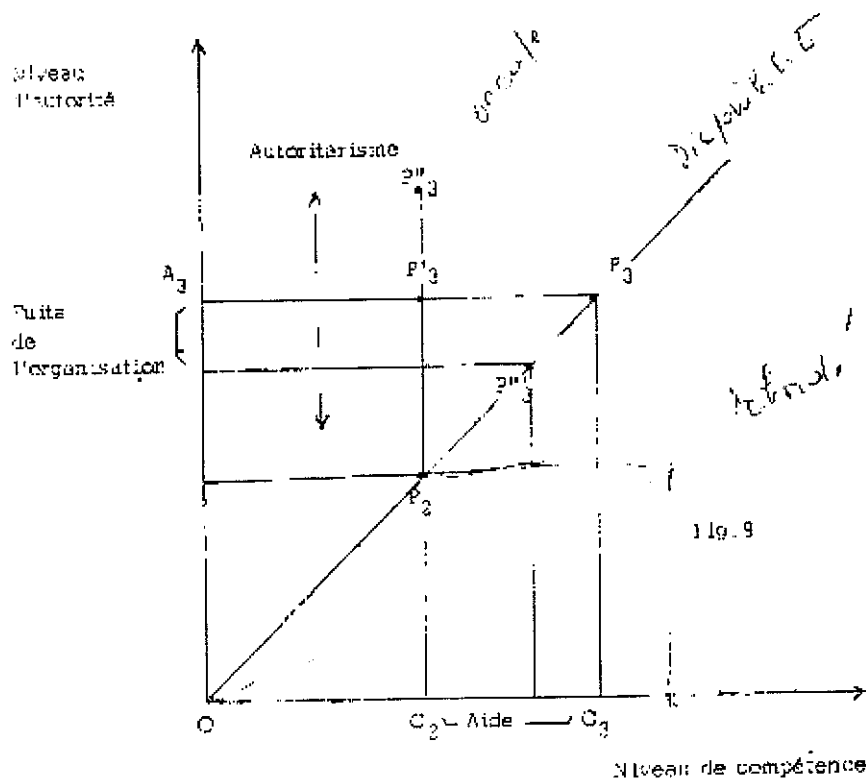
Examinons ces hypothèses :

1^{ère} hypothèse : L'intégration a été réalisée

Le domaine de compétence est pratiquement maîtrisé, l'individu remplit au mieux la fonction définie par A3OC3P3. Il intègre les niveaux hiérarchiques inférieurs pour réaliser l'unité du lieu sur lequel il exerce l'autorité.

2^{ème} hypothèse : l'intégration n'a pas été réalisée

Le domaine de compétence n'a pas été maîtrisé



- a) Il y a renforcement de la dimension de l'autorité vers l'autoritarisme, pour faire reconnaître sa position hiérarchique. Cette situation peut aller jusqu'à la tyrannie en compensation du manque d'exercice des compétences requises dont le manque ne fait que s'aggraver et il devient « occupé » et de plus en plus « occupé » et/ou

alternativement et/ou simultanément

- b) Il y a non exercice de la dimension de l'autorité) situation correspondant à un refus d'exercer l'autorité, (laissez-faire) par sentiment de non compétence ou par peur de paraître autoritariste et il devient de plus en plus « absent »

et/ou

- c) Il y a renforcement de la dimension de la compétence, situation pouvant aller jusqu'à exercer la compétence des autres et les bloquer dans l'exercice de leur fonction respectives (supérieures ou inférieures) en compensation du manque de compétence que l'individu a réellement ou suppose ne pas avoir. Ceci place l'individu à tous les niveaux de la hiérarchie Il devient de plus en plus « débordé »

et/ou

d) Il y a diminution de la dimension de la compétence, l'individu ne cherche pas à évoluer, il va se réaliser autrement et ailleurs Il y a « fuite de l'organisation », phénomène opposé au précédent, dû au sentiment d'incompétence avec refus de l'exercice de l'autorité. Par un jeu d'équilibre, l'individu va situer son niveau d'autorité au niveau de sa compétence. Il va se trouver « débordé » par ceux qui auront acquis une compétence supérieure à la sienne dans le domaine considéré

La position de l'individu se trouve modifiée. Il rétrograde de P3 en P''3, position en deçà de celle qu'il doit occuper

La position P3 se trouvera alors réellement occupée par l'individu qui aura acquis le plus de compétence dans le lieu considéré

.. Second scénario

- Au temps $t=t$, soit un individu intégré en P3

1 .. L'individu n'a pas acquis la maîtrise du lieu .. nous sommes ramenés au cas précédent

2 .. L'individu a acquis la maîtrise de l'ensemble du domaine de compétence considéré. Du fait de son intégration, il possède une connaissance des pratiques des domaines de compétence avoisinants ou il estime posséder cette connaissance.

Du point de vue de la connaissance, l'individu se situe en C4

Deux cas peuvent se présenter :

a) Il a acquis la maîtrise parfaite du domaine correspondant à A3OC4P'3. Le milieu dans lequel il se trouve lui reconnaît l'aptitude à passer à un niveau supérieur, il est promu à l'échelon P4

b) Il a acquis, ou estime avoir acquis, la maîtrise parfaite du domaine correspondant à A3OC4P'3, mais le milieu ne lui reconnaît pas, pour différentes raisons la capacité d'accéder au niveau d'intégration supérieur. Ceci revient à dire à l'individu qu'il n'est pas compétent pour remplir cette fonction

Trois cas vont se présenter

a) l'individu frustré de l'exercice de l'autorité correspondant à sa compétence va chercher à acquérir d'autres compétences compensant celle(s) qui lui sont données pour ne pas posséder. Il y a recherche sans fin d'acquisition de compétences en délaissant totalement l'exercice de l'autorité. La pratique importante d'un hobby pourra quelquefois compenser la frustration

b) l'individu frustré ne pouvant pas, ou ne voulant pas quitter l'entreprise va chercher à faire reconnaître, voire à imposer le niveau de compétence qu'il estime posséder, va se positionner en P4 voire même en P5 bloquant ainsi l'ensemble du système selon une dynamique négative empêchant l'individu

positionné en P4 de remplir sa fonction. (Voir les ouvriers d'entretien du Monopole industriel décrit par Michel Crozier dans le phénomène Bureaucratique)

Les individus qui se situent en »fonctionnel « dans les organisations , qui ont été requis pour leur compétence particulière sont dans une certaine mesure dans une situation analogue à celle des ouvriers d'entretien du monopole industriel. Frustrés de l'autorité, ils compensent ce manque, en forçant excessivement le rôle qu'ils jouent pour forcer leur reconnaissance . Cette recherche de reconnaissance qui, selon le degré de frustration ressenti , ira du simple fait de faire attendre quelqu'un , au blocage complet du système opérationnel, en prenant paradoxalement dans tous les cas la maîtrise des opérations. De nombreux exemples peuvent être trouvés dans les milieux de l'informatique, du marketing ...

c) l'individu frustré de l'exercice de l'autorité correspondant à sa compétence réelle ou supposée va chercher à quitter l'entreprise dans laquelle il se trouve ce qui est la fuite réelle de l'organisation.

Dans tous les scénarii considérés, les individus utilisent la force pour compenser un manque réel -ou supposé - de compétences des ou- par - les individus eux-mêmes
Ce manque peut être lié au sentiment d'incapacité à maîtriser le domaine dans lequel l'individu se trouve être ou bien lié au sentiment de « non opérabilité », sinon d'inutilité dans le système considéré, sentiment d'incapacité à agir directement sur les événements pour les conduire.

La force est exprimée en termes « positifs » par l'autoritarisme ou par l'exercice forcené de la compétence . dans les deux cas il y a affirmation de la Volonté d'ÊTRE et de compter dans le système, ou bien cette force est exprimée positivement par le désir de faire avec les autres ou bien cette force est exprimée négativement par le laisser-faire, par la fuite du milieu (absence) ou en dernier ressort par le changement de milieu(absence définitive, départ).

Il ne faudrait pas imaginer que les individus choisissent la conduite positive ou négative, en fait l'individu « travaille « avec l'ensemble des dimensions ,
Nous sommes de façon permanente en rééquilibrage entre les positions » plus et moins » de l'autorité et « plus ou moins » de la compétence définissant la position hiérarchique dans laquelle nous nous trouvons . Nous nous trouvons « occupé » ou « débordé » la majeure partie du temps et rarement disponible. Personne n'est épargné parce que personne n'est construit sur le modèle parfait de la théorie
L'intégration dans le chaos est le lot de tout un chacun

Nous venons d'examiner la hiérarchie fonctionnelle, considérons à présent la hiérarchie sociale.

La hiérarchie sociale est quant à elle définie par les concepts de statut, rôle, et personnalité

C'est ainsi qu'elle apparaît au travers des déclarations suivantes d'étudiants :

« L'association est structurée selon une certaine hiérarchie, PDG, Patrons des différents services, chefs de groupes, employés.....
ces travailleurs composent une sorte d'échelle hiérarchique organisée :

1^{er} niveau : A la tête se trouve le chef. L'entreprise lui appartient ou non. En tous les cas, il représente et supervise tous les mouvements de l'établissement, c'est celui qui apporte les capitaux.

2^{ème} niveau : le chef est secondé par les cadres, agents commerciaux, ceux-ci ont pour rôle de veiller à certaines parties de l'entreprise : approvisionnement en matières premières, organisation du personnel.

3^{ème} niveau « ouvrier, vendeurs ouvriers qualifiés, manutentionnaires »

On trouve dans l'entreprise une hiérarchie du travailleur manuel vers le travailleur intellectuel. Cette hiérarchie est de forme pyramidale.

A un statut particulier est assigné un rôle particulier et inversement. Ce que nous pouvons représenter de la manière suivante

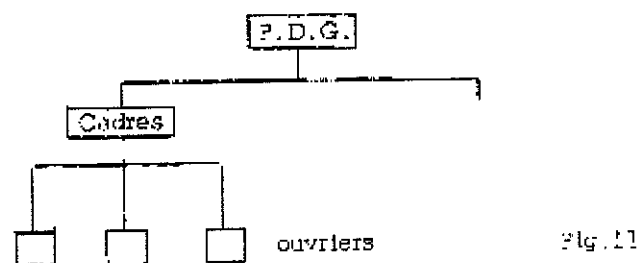
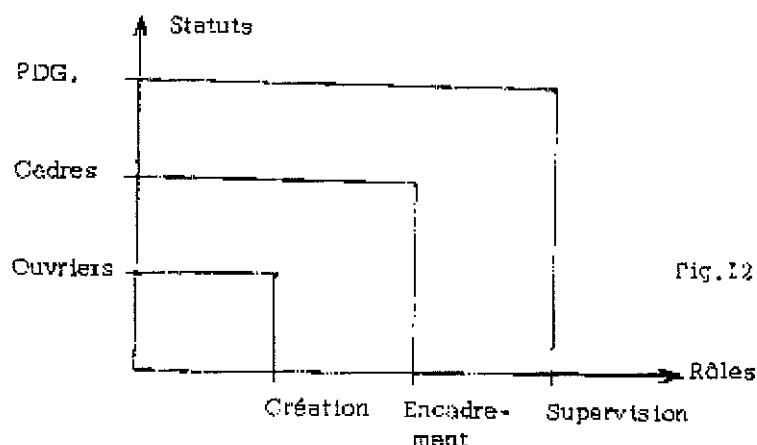


Fig. 11

ou encore



Il convient de préciser ici, comme nous l'avons fait pour les termes autorité compétence, ce qu'il convient d'entendre par statut, rôle et personnalité ; Statut (ester) est issu d'une racine indo-européenne stâ «être debout». Il est originaire du bas latin statutum, participe passé substantivé de statuere « établir » Statuer signifiant : décider ordonner avec l'autorité que confère la loi ou la coutume. Par extension, décoder avec autorité.

Le Dictionnaire Lalande donne au terme statut, par opposition à contrat, la définition suivante : se dit des rapports légaux qui s'établissent entre les hommes, en dehors de tout acte de volonté de leur part, et par suite de la situation seule qu'ils se trouvent occuper dans l'organisation qu'ils se trouvent occuper dans l'organisation familiale, politique, économique.

Le statut découle donc d'une décision juridique émise par une autorité. Il est donné à quelqu'un par une instance. Il représente la somme totale des modèles auxquels un seul et même individu doit se référer dans sa conduite, c'est-à-dire, selon Ralph Linton «une collection de droits et devoirs afférant à une certaine position sociale » ()

Le statut contient et prescrit les relations des individus, en termes de droits et devoirs compte tenu des rôles joués par ceux-ci. Ainsi par extension le statut désignera la situation de celui qui possède le statut, c'est-à-dire celui qui détient le « code » des conduites que doivent avoir ceux qui se trouvent sous son autorité.

Le statut définit les rapports que les individus doivent établir avec leur entourage ceci, compte tenu des rôles particuliers des uns et des autres. Il définit en même temps, l'ensemble des comportements auxquels un individu légitimement doit s'attendre de la part d'autrui.

Le statut apporte à l'individu un cadre de référence équivalent à un appui d'ordre social « un élément de stabilité », sinon de sécurité personnelle dans la mesure où il définit certains droits et requiert de lui certains devoirs.

Le statut donne à l'individu sa définition sociale et ainsi le protège du simple fait qu'il prescrit la logique des obligations réciproques des individus en situation de rôle.

Le statut est à la hiérarchie sociale ce que l'autorité est à la hiérarchie fonctionnelle. Le statut représente la dimension de la structuration de la société, Il définit la logique d'intégration des différents rôles qui devront être joués par les Individus pour « réaliser » le rôle que doit jouer l'entreprise en tant qu'unité fonctionnelle et sociale c'est-à-dire économique.

Examinons à présent la notion de rôle

Le terme « rôle », né du latin médiéval rotulus dérive de rota :roue

Anciennement, ce terme désignait un rouleau de parchemin, de papier, sur lequel on inscrivait les actes . De nos jours, il désigne un catalogue, une liste, un matricule, un registre, une feuille recto-verso d'un acte notarié, d'une expédition d'un jugement, d'un cahier des charges, le registre où sont portées, les ordres chronologiques, les affaires soumises à un tribunal.

En droit maritime : liste du personnel composant l' équipage d'un navire.

En législation financière : rôle d'impôt liste sur laquelle figure, pour chaque impôt direct et taxe assimilée, le nom des contribuables de la commune avec mention du montant de l'impôt.

Au théâtre : partie d'un texte dramatique correspondant aux paroles d'un personnage, que doit dire sur scène un acteur, le personnage lui-même tel que le conçoit et le perçoit l'acteur .

Rôle de composition : qui exige de l'acteur , qu'ils se compose un personnage physique particulier.

Entrer dans son rôle : entrer dans la peau d'un personnage. Par analogie : conduite sociale de quelqu'un que l'on considère étant « en représentation » comme jouant dans le monde un certain personnage.

Par extension : action, influence que l'on exerce, fonction que l'on remplit

Les rôles peuvent être assimilés en quelque sorte à la partition que les individus doivent jouer, au texte qui leur est donné d'interpréter. Ils sont à la compétence ce que le statut est à l'autorité, mais ils ne peuvent pas se réduire au seul exercice de la fonction ainsi qu'il est précisé ici par un salarié:

« Chacun doit avoir un rôle à jouer autre que fabriquer pour l'ouvrier et gérer pour la direction »

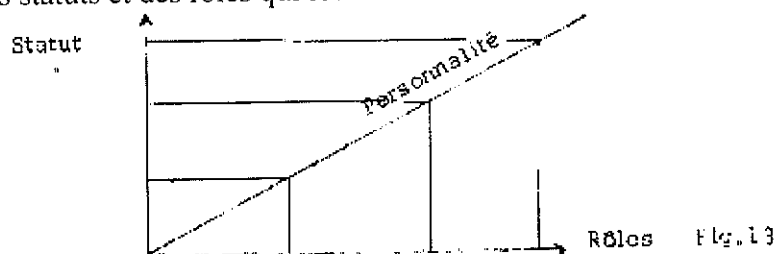
« Chaque membre fait partie intégrante de l'entreprise, chacun a son rôle à jouer pour la bonne marche de son entreprise. Chacun forme un tout

Chaque rôle est essentiel à la constitution de l'entreprise «unité sociale » et chaque rôle est un tout lui-même représentatif du tout auquel il appartient.

Les rôles représentent le contenu de la forme définie par le statut . La substance est le jeu. Les statuts intègrent, ordonnent les relations que les différents joueurs entretiennent avec les autres. La définition de ces modes d'ÊTRE avec les autres se formule à partir des valeurs culturelles propres ainsi que l'a montré Ralph Linton().

Ainsi le fait de décrire la hiérarchie en la faisant partir du travailleur manuel pour aboutir au travailleur intellectuel reprend les valeurs particulières de la société française du 21ème siècle.

Examinons à présent la position des individus à l'intérieur de cette hiérarchie. Elle se situe à l'intersection des statuts et des rôles qui leur sont afférents



Etant ici en hiérarchie sociale, nous dirons que le développement harmonieux de la personne conduit à l'émergence de la personnalité.

Rappelons que le mot « personne » vient du latin persona « masque de théâtre », « rôle », « personnage » et que déjà chez Cicéron, « personne » est constamment opposé, en droit romain à res « chose »

Personne, au 12ème siècle qualifie un être humain res et personnalité
Apparu au 15^{ème} siècle est issu de personalitas dérivé de personalis « personnel »

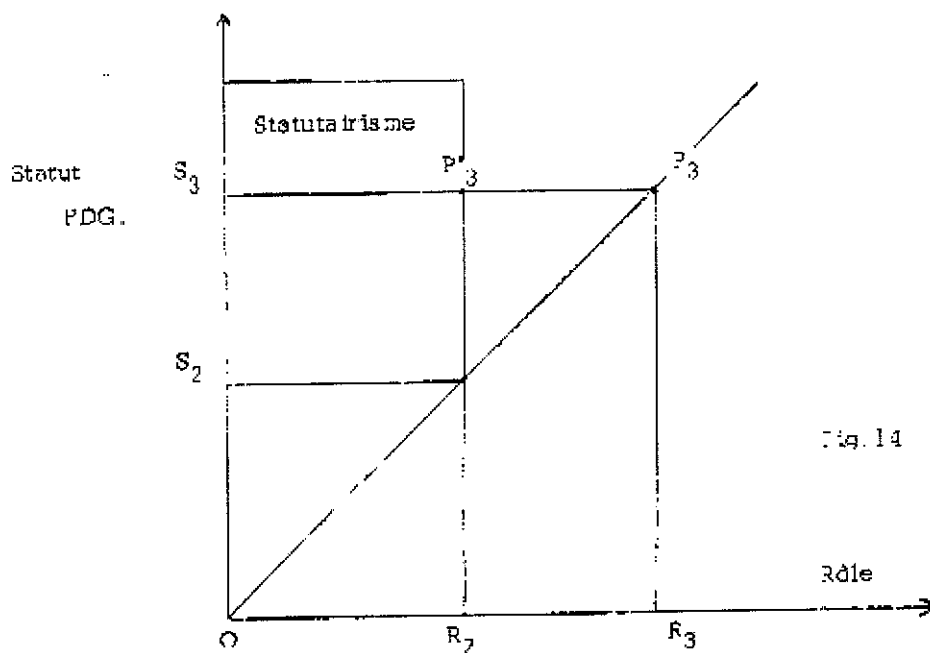
La personnalité est pour le Grand Dictionnaire Robert le caractère de l'être qui est une personne.

En psychologie la personnalité caractérise la fonction par laquelle un individu conscient se saisit comme un moi, comme un sujet unique et permanent.

En sociologie, la personnalité de base est la configuration psychologique propre aux membres d'une société donnée et qui se manifeste par un certain style de vie (Dufrenne).

Selon le Dictionnaire Lalande, la personnalité est une personne morale considérée comme réalisant plus ou moins « les qualités supérieures » par lesquelles la personne se distingue du simple individu biologique.

Examinons les processus d'insertion des individus. Le schéma que nous avons développé à propos de la hiérarchie fonctionnelle demeure ici valable.



Considérons le 3^{ème} échelon de l'échelle hiérarchique en l'occurrence le chef de Service, sa position est définie à la fois par le niveau de statut et le rôle requis S_3 , R_3 .

Supposons un cadre recruté au statut de Chef de Service établissons plusieurs scénarii

- Premier scénario -

-Au temps t - Arrivée de l'individu (cadre) au poste P_3 L'individu se voit accorder le statut de niveau 3. Il s'intègre dans ce lieu, c'est-à-dire, qu'il apprend à évoluer dans ce lieu. Il connaît le rôle afférent au statut de niveau 2, mais ne possède pas la maîtrise du rôle afférent au statut de niveau 3, c'est-à-dire propre à $S_3OR_3P_3$. Pour compenser ce manque de maîtrise du lieu, l'individu peut se faire aider, conseiller, ou bien, pour renforcer sa position, compenser ce manque par la dimension complémentaire, c'est-à-dire celle de statut examinons la situation au temps $t+\Delta t$

- Au temps $t+\Delta t$ trois hypothèses peuvent être formulées :

1^{ère} hypothèse l'intégration a été réalisée

2^{ème} hypothèse l'intégration n'a pas été réalisée

examinons ces deux hypothèses

1^{ère} Hypothèse l'intégration a été réalisée

1. L'intégration a été réalisée. L'ensemble des composantes du rôle est connu, l'individu maîtrise l'ensemble des données du jeu définies au sein du lieu correspondant à S3OR3P3. L'individu est entré dans son rôle. Il établit les relations avec son environnement selon les règles.

2. L'intégration a été réalisée. L'ensemble des composantes du rôle est connu, l'individu occupe l'ensemble du lieu défini par S3OR3P3.

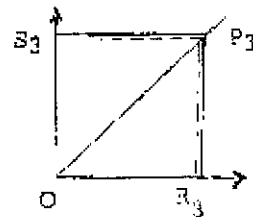
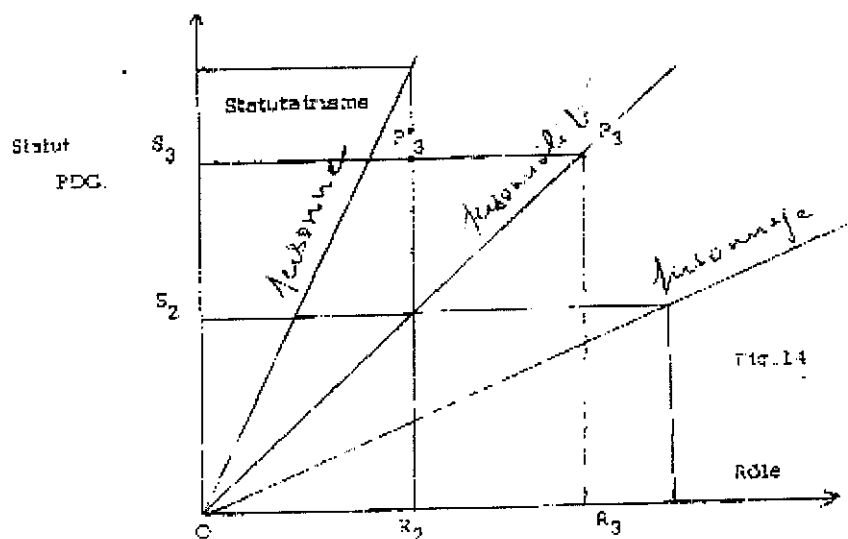


Fig. 13

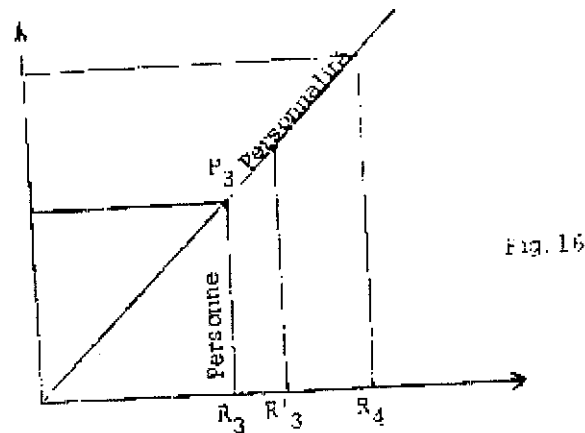
L'individu « colle » au rôle mais ne le maîtrise pas. Il est enfermé dans son rôle et dans son statut. Il sera pris pour le rôle et/ou pour le statut. Sa personnalité n'émergera pas de l'exercice du rôle et de possession du statut. L'individu sera confondu avec le masque. Il ne dépassera pas le stade de la personne, phénomène identique d'ailleurs en hiérarchie fonctionnelle où l'individu est pris pour la fonction qu'il remplit.



3. L'intégration n'a pas été réalisée. l'ensemble des composantes du rôle n'a pas été maîtrisé. Deux solutions peuvent se produire

- a) Il y a renforcement de la dimension donnée par les statuts en compensation de l'incapacité à assumer l'ensemble du rôle. L'individu se comporte avec

« superbe ». » le statutairisme » est exercé à l'extrême . Il fait le »superbe
mais n'est en réalité il n'est « personne » ou joue la « personne » et /ou



b) Il y a un **relâchement** de la dimension donnée par les statuts en compensation de l'incapacité à assumer le rôle. L'individu n'adopte pas la »tenue « exigée par son rang et/ou

c) L'individu apprend son rôle mais ayant réellement ou ayant le sentiment de (ce qui revient au même), des manques dans l'exercice du rôle qui lui est assigné, sent le besoin d'en faire plus . Il « sur-joue » et ne laisse plus la place aux autres dans l'exercice de leur rôle. Il joue son « personnage »

d) L'individu apprend son rôle mais ayant réellement ou ayant le sentiment de , des manques dans l'exercice du rôle qui lui est assigné ; Il va s'appliquer à interpréter le rôle , mais en dessous . Le costume est trop grand. L'individu disparaît sous le rôle . Au mieux il surnage au pire il disparaît

e) Il y a fuite de la société, fuite due au sentiment d'incompétence ou à l'impossibilité d'exercer le rôle compte tenu des origines sociales de l'individu impliquant le refus d'adopter le statut correspondant au rôle qui est à exercer réellement. La position de l'individu se trouve modifiée et passe de P3 en P''3, position en deçà de celle qu'il doit occuper . La position P3 se trouvant occupée par l'individu qui jouera le rôle correspondant à ce lieu précis.

Second scénario

-Au temps $t + \Delta t$ soit un individu intégré en P3

1^{ère} hypothèse

1. L'individu a acquis la maîtrise de l'ensemble des rôles devant être joués à la position à laquelle il se trouve. Du fait de sa connaissance des rôles, il est capable d'assumer d'autres rôles que ceux qui lui ont été attribués, il se situe en pratique de rôle en R4.

Deux scénarii possibles

- a) L'individu possède effectivement la capacité d'assumer les autres rôles. le milieu lui reconnaît la capacité d'accéder au statut supérieur, il est alors promu à l'échelon P4 de l'échelle sociale
- b)
- c) L'individu possède la capacité, ou estime avoir acquis la capacité d'assumer un rôle de niveau supérieur, le milieu ne lui reconnaît pas, pour différentes raisons, la capacité d'accéder au niveau supérieur

Deux cas peuvent se produire :

-l'individu frustré de ne pouvoir accéder à un statut social correspondant au rôle qu'il pense pouvoir jouer, démissionne, quitte la société dans laquelle il se trouve. Il commet une fugue, en quelque sorte.

-l'individu frustré, ne pouvant ou ne voulant pas quitter la société, va chercher à se faire reconnaître, va jouer son rôle à l'excès, bloquant l'ensemble du système ou bien va rentrer dans sa coquille, faisant le minimum et va chercher à jouer un rôle à l'extérieur de l'entreprise (syndical, associatif, politique par exemple).

Dans le meilleur des cas, l'individu jouera un personnage et se situera en R'3 et R4.

Dans le plus mauvais cas, il jouera le rôle du personnage R'3 bloquant l'ensemble du système, paralysant le jeu de R4

C'est alors que l'on pourra parler de pouvoir qui est ici un non pouvoir, une impossibilité plus ou moins grande que l'individu éprouvera à se rendre maître du lieu (ou des lieux) et surtout de lui-même. Une difficulté à ÊTRE qui se perçoit au travers de la manière dont il interprète le ou les rôles qu'il a à jouer.

Ce développement, extrait de notre thèse et actualisé s'inscrit dans une démarche de recherche plus large dont la problématique a été de comprendre l'articulation entre la "Volonté de Réalisation" des individus d'une part, les moyens et les déterminantes de la "Réalisation de cette volonté".

a) Pour l'individu

Le premier de ces trois niveaux concerne l'être dans sa dimension constitutive et psychologique, sa dimension comportementale, dimension biologique et sa dimension relationnelle.

Le second niveau concerne l'action de l'individu, dans sa dimension conceptuelle du faire, dans sa dimension opérationnelle, sa dimension fonctionnelle, et sa dimension sociale,

Le troisième niveau concerne l'être avec les autres dans le monde dans sa dimension sociale, dans sa dimension économique, sa dimension politique et sa dimension religieuse. Toutes ces dimensions sont naturellement mutuellement structurées par les unes et les autres et structurantes les unes des autres -

d) Pour l'entreprise considérée comme une personne, projection de l'individu

Notre problématique a été identique à celle de l'individu et il nous est apparu naturel de l'aborder avec les mêmes concepts.

Le premier de ces quatre niveaux concerne l'être de l'entreprise dans sa dimension constitutive, sa dimension comportementale, sa dimension "biologique" et sa dimension relationnelle

Le second niveau concerne le faire de l'entreprise dans sa dimension conceptuelle sa dimension opérationnelle, sa dimension fonctionnelle et sa dimension sociale.

Le troisième niveau concerne l'être de l'entreprise avec les autres entreprises dans sa dimension sociale, sa dimension économique, sa dimension politique et sa dimension religieuse.

e) Pour l'individu - entreprise

Nous intégrons les deux systèmes : celui de l'individu et celui de l'entreprise en mettant en interaction le système individu et le système -entreprise. L'individu dans sa Volonté de Réalisation et l'entreprise comme "moyen de réalisation de cette volonté" L'entreprise dans sa "Volonté de réalisation" et les individus comme "moyens de réalisation de cette volonté"

IV-1 LE SYSTEME INDIVIDU

1er niveau

IV-1-1-L'Unité de l'individu dans le domaine de l'être

IV-1-1-1-Nous avons abordé le niveau de la formation du psychisme de l'être à partir des concepts d'émotion en relation avec celui de pensée pour aboutir à celui de représentation qui lui-même va déterminer les deux autres, ces concepts sont la base et l'aboutissement de ce modèle

IV-1-1-2-Nous avons choisi de caractériser le niveau biologique, celui de la vie, à partir du concept d'aptitude auquel nous avons lié le concept d'attitude. Il nous a paru évident que ces deux concepts étaient déterminés par ce que recouvre le concept de vitalité qui lui-même conditionne le développement des aptitudes qui conduit l'individu à changer d'attitude

IV-1-1-3 -Nous avons abordé le niveau dynamique de l'être à partir du concept de motivation en liaison avec celui de promotion, c'est-à-dire de la reconnaissance par les autres de la motivation de l'individu, qui par ailleurs "nourrit" celle-ci. Ces deux dimensions en

interaction nous ont paru déterminantes du concept de liberté, qui lui même détermine les deux autres dimensions : celle de la motivation et celle de la promotion .

IV-1-1-4- Nous avons choisi pour caractériser le niveau comportemental de l'être, non pas de traiter de ses réactions ou ses attitudes et de ses conditionnements comme cela est généralement fait, mais à partir de ce qui fait émerger et qui fait naître ceux-ci, à savoir le concept d'information en liaison avec celui de communication qui s'engendrent l'un et l'autre et dont la finalité nous a paru être la lucidité qui détermine les conduites de l'individu dans leur recherche d'information et de communication

2ème niveau

IV-1-2- Le faire de l'individu pour être

IV -1-2-1 Nous avons choisi pour caractériser le niveau conceptuel du faire de l'individu de partir de ce qu'il comprend, de ce qu'il interprète et de ce qu'il en conclut dans sa relation aux autres, pour définir ce qui est à faire pour nous, faire avec les autres, de traiter de ce qu'il ressent à savoir ses sentiments, de son savoir pour aboutir à la conception

IV-1-2-2 Nous avons choisi de caractériser l'individu dans sa dimension opérationnelle à partir du concept d'Exécution en liaison avec celui de Direction dont le juste rapport aboutit au concept de rationalité qui lui même est déterminant de l'exécution et de la direction.

IV-1-2-3-Naturellement, nous avons choisi d'aborder l'individu dans sa dimension Fonctionnelle d'être ou de pouvoir être à partir des déterminants de la fonction à savoir la compétence liée à l'autorité pour aboutir au concept de disponibilité. Nous rappellerons que ceci a été le point de départ de notre réflexion dans la relation individu-entreprise et a été testé sur plusieurs "publics". L'expérience a montré que l'étude de cette dialectique et de sa non résolution a permis à beaucoup d'individus de comprendre de nombreuses situations vécues au sein de l'entreprise et de comprendre leurs propres difficultés et celles de leur environnement de travail

IV-1-2-4-Le faire de l'individu dans sa dimension sociale ou le pouvoir être avec les autres quant à lui a été abordé à partir des concepts classiques du ou des rôle que les individus jouent en liaison avec le statut afférent à ces rôles pour arriver à faire émerger le concept de personnalité qui lui même est déterminant du choix des rôles et/ou des statuts

3ème niveau

IV-1-3-" l'être fait "par les autres, faisant pour les autres et faisant les autres

Cette troisième partie du modèle du "Système Individu" est " plus classique" et a déjà été abordé par de nombreux auteurs. Tout d'abord

IV-1-3-1-L'individu dans sa dimension Sociétale, la dimension de l'unité dans laquelle il vit , qui le structure en tant qu'individu collectif et qu'il structure en tant qu'unité collective.

Nous définirons ici comme précédemment le concept de Civilisation et sa pratique, celui de Culture et ses conceptions ainsi que celui de Société et nous efforcerons de

montrer comment l'individu se positionne au sein de cette unité sociale dans laquelle il est né et dans laquelle il vit .

IV-1-3-2-L'individu dans sa dimension Economique, la dimension du sens des "lois "de vie en commun. A savoir Produire ou Faire et/ou Consommer ou utiliser pour sa satisfaction. Cette dimension a été beaucoup abordée sur le plan d'un pays mais beaucoup moins sur le plan individuel . Nous verrons ce que cela induit sur le plan micro et macro-économique

IV-1-3-3-L'individu dans sa dimension Politique, la dimension de la création de l'unité sociale à partir de la définition des lois d'intégration des individus les uns avec les autres, tant dans leur existence en tant qu'être que dans leur action.

La aussi beaucoup d'auteurs se sont exprimés sur ce sujet à partir des concepts d'Individu et de celui d'Etat pour arriver à celui de Nationalité et nous verrons comment se situent les individus et l'Etat dans cette intégration et les raisons des échecs (Antigone)

IV-1-3-4-L'individu dans la dimension du Religieux

Cette dernière dimension que nous aborderons aussi classiquement à partir des concepts de Matière et d'Esprit pour arriver au concept d'unité nous fera revenir à celle de la constitution de l'individu . Le système sera ainsi parfaitement intégré.

IV-II - LE SYSTÈME ENTREPRISE

Nous analyserons l'entreprise selon la même logique, dans ses dimensions de l'être, du faire et de l'être avec les autres et dans ses rapports avec les individus qui la composent (voir schéma)

1er niveau

IV II-1 l'être de l'entreprise

Nous aborderons l'être de l'entreprise comme nous l'avons fait pour celui de l'individu sachant qu'elle est constituée par des individus tout en étant une unité ayant sa propre vie en dehors des individus

IV-II-1-1-1 La formation de l'entreprise,

Nous reprendrons les concepts de la définition de l'entreprise tels que nous les avons définis dans notre thèse à savoir les concepts de volonté de réalisation de l'entrepreneur , volonté se concrétisant par la mise en oeuvre de moyens par ses créateurs que nous conceptualiserons par la réalisation de cette volonté, il en résultera une création

IV-II-1-1-2 Dans sa dimension "biologique"

Nous avons choisi d'aborder l'entreprise dans sa dimension "biologique" à partir du concept d'organisation correspondant qu'elle se donne ou qu'elle développe, celui de structuration et aboutissant au concept de développement, ces concepts étant constitués et constituants les uns des autres.

IV-II-1-1-3 Sa dimension comportementale

Nous l'aborderons à partir des concepts d'objectif. L'entreprise ne se motivant pas elle-même, ce qui va être apprécié est le désir de réalisation de l'entrepreneur qui fixe les objectifs à atteindre pour assurer la survie de l'entreprise (correspondant à celui de motivation), celui de croissance correspondant à celui de promotion et celui d'autonomie correspondant à celui de liberté.

IV-II-1-1-4- Dans sa dimension "relationnelle"

L'être de l'entreprise dans sa dimension comportementale est abordé à partir de ses comportements d'information, de communication devant la conduire à savoir où et comment se conduire c'est-à-dire dans une logique de connaissance.

2ème niveau

IV-II-1-2- Le faire de l'entreprise

IV-II-1-2-1 Le conceptuel du faire

Le conceptuel du faire sera abordé à partir des concepts de gestion celui de prévision et conception.

IV-II-1-2-2-Le faire opérationnel

Le faire de l'entreprise dans le domaine opérationnel est abordé à partir des concepts d'exécution de pratique et direction dont le rapport induit le concept de rationalité.

IV-II-2-3 le faire fonctionnel

Ce niveau est abordé à partir des concepts de fonction, de hiérarchie et de faculté.

IV-II-2-4 le faire de l'entreprise avec les autres

Ce niveau est abordé à partir des concepts de Mission (l'objet économique de l'entreprise), de Statut (la forme juridique de l'entreprise) qui lui donne son identité.

IV-III- 3 -L'être de l'entreprise avec les autres

IV-III-3-1 L'être de l'entreprise dans sa dimension économique avec les concepts de consommation, production et satisfaction.

IV-III-3-2- L'être de l'entreprise dans la dimension sociale

L'être de l'entreprise dans sa dimension sociale est abordé à partir des concepts de Métier qui son savoir-faire en termes technique et humain, de culture qui caractérise ce qu'elle a développé dans l'être ensemble en son sein et avec son environnement et le concept

de Société qui est définie par le métier et la culture découle et qui est déterminante de ces derniers

IV-III-3-3 L'être de l'entreprise dans sa dimension politique

L'être de l'entreprise dans sa dimension politique est caractérisé par les concepts de membre, d'institution et celui de maison

IV-III-3-4 L'être de l'entreprise dans sa dimension religieuse

L'être de l'entreprise dans sa dimension économico- religieuse est abordée à partir des concepts de capital, de travail et d'unité économique résultant de l'intégration du capital et du travail et dont la réalisation est déterminante pour l'activité économique, la régénération du capital et la possibilité de réalisation de ceux qui travaillent, ce qui nous renvoie au concept de liberté et à la motivation des individus

Nous traiterons ensuite de la relation entre ces deux systèmes et chercherons à monter comment ceux-ci se combinent s'excluent et ou forment un autre système qui correspond au mouvement de la vie et à l'évolution des choses

III- Relation entre les deux systèmes Individu -entreprise

Nous analyserons la relation entre le système individu et le système entreprise

Relation au niveau de l'être

Nous traiterons la relation individu -entreprise

dans le domaine de l'être psychologique

Avec les concepts de représentation de conception et de formation de l'unité individu et de l'unité entreprise

Du début à la fin de sa vie, l'individu sensible reçoit ou fabrique par son imagination des sensations qui le conduisent à se faire une représentation du monde et de lui-même. Ce monde, en fonction de ce qu'il en perçoit et de ce qu'il lui donne ou ne lui donne pas, sera ressenti par l'individu comme bon ou mauvais. Selon les cas celui-ci entrera naturellement plus ou moins facilement dans ce monde ou à l'extrême le rejettera. Dans ce dernier cas il fabriquera seul ou avec d'autres la construction d'un monde où il se trouvera bien compte tenu de ce qu'il est et de ce qui le satisfait. Ce monde sera d'abord imaginaire avant de devenir réel.

L'entreprise est, en premier lieu celle de la propre construction de l'individu, l'individu en naissant s'insérera au milieu des autres, (lorsque l'enfant paraît V. Hugo) prenant son espace- et ceux des autres- avec son psychisme, son histoire et sa volonté de (se) construire ou de (se) détruire. Le monde est ma représentation, « je fais le monde selon ma représentation » dit Schopenhauer.

les individus -entreprise une unité à faire et à refaire

les individus dans l'entreprise volonté d'être ensemble et l'incapacité de vivre avec les autres

nécessité de faire l'unité de soi en accordant sa représentation du monde et sa construction de soi

dans le domaine de l'être biologique

liaison entre

la création et le développement de l'entreprise volonté de réalisation et réalisation de cette volonté constituée de l'intégration du capital et du -travail : unité économique et de l'individu

le développement de l'individu vers lui-même : volonté de réalisation et réalisation de cette volonté

dans le domaine de l'être communicationnel

liaison entre l'information, la communication et la lucidité de l'individu

liaison entre l'information, la communication et la lucidité de l'entreprise
au sein et à l'extérieur de l'entreprise

dans le domaine du faire

Liaison entre le faire de l'entreprise, celui de l'individu, le plus ou le moins lié à l'entreprise et/ou aux individus dans l'exécution, le faire fonctionnel, dans le faire social

dans le domaine du faire avec les autres

Liaison entre les statuts et les rôles de l'entreprise, ceux des individus, ceux que les individus occupent ou non en fonction de leurs compétences et de l'autorité qu'ils sont prêts à accepter.

dans le domaine du social

Liaison entre la société entreprise constituée par une culture et une civilisation propre, la Société et la civilisation et la culture des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

dans le domaine politique

Liaison entre le système politique de l'entreprise, celui du pays, celui des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

dans le domaine religieux

Liaison entre le système religieux de l'entreprise en relation avec le système religieux du pays et celui des individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise