



**HAL**  
open science

## Elliott JAQUES. De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la “ Requisite Organization ”

Véronique Perret

### ► To cite this version:

Véronique Perret. Elliott JAQUES. De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la “ Requisite Organization ”. Les grands auteurs en Management, EMS Management & Société, pp.464-479, 2009. halshs-00536304

**HAL Id: halshs-00536304**

**<https://shs.hal.science/halshs-00536304>**

Submitted on 15 Nov 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Elliott JAQUES

### De l'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété à la « Requisite Organization »

**Véronique Perret**

Paru dans S. Charreire & I. Huault (Dir), *Les grands auteurs en Management*, Chap XXVIII, pp. 464-479, 2<sup>e</sup> édition EMS.

Le 17 Mars 2003, dans son article consacré à Elliott Jaques, le New York Times titrait : « *Elliott Jaques, 86 ans, le scientifique qui inventa 'la crise de la quarantaine', est mort* ». Décédé le 8 Mars 2003 à Gloucester dans le Massachussetts, Elliott Jaques a achevé sa carrière en tant que Professeur visitant à l'Université George Washington. Les nécrologies qui lui ont été consacrées<sup>1</sup> évoquent ses activités de psychanalyste, de spécialiste des sciences sociales et son rôle influent en tant que consultant en gestion. Son long parcours professionnel le conduit en effet à exercer de nombreuses activités parmi lesquelles celle de chercheur en sciences sociales au sein de diverses institutions comme le Tavistock Institut de Londres (1946-1951) dont il fut l'un des membres fondateurs ; celle de consultant auprès de diverses firmes et en particulier auprès de la Glacier Metal Company (à partir de 1948), une entreprise anglaise de mécanique, avec laquelle il collaborera pendant plus de 30 ans<sup>2</sup>. Jaques exercera également l'activité de médecin psychiatre au cours de la seconde guerre mondiale (1941-1945), en particulier dans l'armée canadienne, son pays d'origine où il naît en 1917 à Toronto. Il complètera sa formation en suivant une analyse avec Mélanie Klein qui aura beaucoup d'influence sur ses futurs travaux et en obtenant la qualification de psychanalyste par la British Psychoanalytical Society en 1951. Son ouvrage de 1951, *The Changing Culture of a Factory*, sera accepté comme thèse de doctorat à Harvard dans le domaine des relations sociales en 1952. En 1965 il est nommé professeur de sciences sociales à l'Université Brunel de Londres, au sein de laquelle il sera directeur de l'Institute of Organization and Social Studies de 1970 à 1985.

---

<sup>1</sup> Voir notamment, <http://www.casonhall.com/jaques/biography.html> ; le Boston Globe <http://www.bostonglobe.com/> ou le New York Times <http://www.nytimes.com/pages/obituaries/> (consultés en avril 2009).

<sup>2</sup> Cette collaboration donnera naissance à de nombreuses publications. Une dizaine d'ouvrages et une trentaine d'articles composent la bibliographie du « Glacier Project ». La plupart des ouvrages d'Elliott Jaques utilisent comme base empirique les analyses issues de cette intervention psychosociologique.

La recherche intervention, menée au départ en tant que membre du Tavistock Institut puis ensuite en tant que consultant indépendant, au sein de la Glacier Metal sera en quelque sorte le laboratoire d'Elliott Jaques. Il y élaborera une méthode d'analyse et d'intervention, la socio-analyse (1.) ; il y produira ses principales observations et analyses d'influence psychanalytique sur le fonctionnement des groupes et les résistances au changement (2.). La Glacier Metal Company sera enfin à la source de la théorie générale sur le comportement humain et organisationnel que Jaques propose et qu'il situe lui-même, de manière un peu provocante, comme la seule théorie prédictive produite à ce jour dans le champ du management (3.).

Sans être disjointes, car reposant sur le support commun de la Glacier Metal, les recherches d'Elliott Jaques peuvent cependant être regroupées selon deux phases distinctes. La transition entre ces deux périodes sera assez brutale et sera marquée par la rupture institutionnelle avec le Tavistock Institute qu'Elliott Jaques quittera en 1952, évoquant des désaccords théoriques ne lui permettant pas, à l'époque, de poursuivre ses travaux dans la voie qu'il envisageait alors (Jaques, 1998).

La première phase se caractérise par des recherches de nature compréhensive et analytique. Fortement ancrées dans le contexte duquel elles émergent (La Glacier Metal Company), ces recherches se caractérisent par la forte influence de la psychanalyse qui marque la méthode ainsi que la nature des résultats proposés. Le caractère pionnier de ces travaux contribuera à forger la notoriété académique d'Elliott Jaques, l'ouvrage le plus significatif et le plus célèbre de cette phase est celui de 1951 « *The Changing Culture of a Factory* ». Les deux premières parties de notre présentation s'attacheront à mettre en lumière des contributions majeures de cette première étape de l'œuvre d'Elliott Jaques.

La deuxième phase est, quant à elle, marquée par des travaux de nature normative et prescriptive. D'abord influencé par les travaux sur la dynamique des groupes, il s'en éloigne pour orienter ses recherches vers ce qu'il qualifiera de modèle scientifique rigoureux du développement humain. L'ambition de Jaques, affichée comme telle, est de formuler une théorie générale et universelle de « la bonne organisation » : une organisation qui permet à la fois l'efficacité de l'entreprise et l'épanouissement de l'individu. Elliott Jaques s'appuie sur les résultats issus de son expérience à la Glacier Metal Company, il les complète par de larges études par questionnaires dans de nombreux pays et par son expérience en tant que consultant auprès de diverses firmes. Ces travaux, académiquement controversés, jouissent cependant d'un large écho dans l'univers du conseil et auprès des responsables d'entreprises. L'ouvrage le plus populaire de cette période est sûrement « *Requisite Organization* » de 1988. Il synthétise l'ensemble des conclusions et préconisations d'Elliott Jaques en matière de « bonne organisation ». La troisième partie de cet article sera donc consacrée aux

principaux résultats que Jaques considère comme l'aboutissement de sa démarche de recherche sur les organisations.

## **1. La socio-analyse comme méthode de changement de l'organisation**

### **1.1 La socio-analyse...**

Elliott Jaques est considéré comme l'initiateur de l'application de la psychanalyse aux organisations. Son approche, qu'il qualifie d'abord de « collaborative approach », puis à partir de 1964 de « social analysis », se positionne à la fois en opposition partielle avec le courant américain de l'école lewinienne et avec la pratique inspirée par le courant initié par C. Rogers (Jaques, 1964a). Elle se positionne surtout contre la position technocratique prétendant agir pour ou sur les gens, plutôt qu'avec les gens. Le positionnement du chercheur et la visée de la recherche permettent de distinguer clairement les différentes traditions de la recherche-action (Allard Poesi & Perret, 2004) Les premiers travaux de Jaques (1947) sur les méthodes d'intervention de nature psychosociologique insistent pour leur part sur deux préoccupations majeures : 1/ la participation des acteurs comme méthode d'intervention, 2/ l'émancipation comme objectif de l'intervention. Certains travaux récents relativisent fortement le caractère émancipatoire des démarches pionnières du Tavistock Institute comme l'évoquent Cassell et Johnson :

« Others seem rather sceptical about this force for emancipation. For instance, Cullen (1998) uses a Foucauldian perspective to argue that the action research model that has evolved within the Tavistock Institute has created a paradoxical stance regarding social control and social change. He suggests that on the one hand, action research utilizes what Foucault described as 'dividing practices' in that a new form of 'examination', administered through the consultant as the authority figure had been developed. Therefore, far from being liberatory, action research has been promoting more effective forms of organizational control. On the other hand, he argues that the main contribution of action research can be seen to 'open up and facilitate spaces within which alternative social and organizational paradigms » could be nurtured' » (Cassell & Johnson, 2006 : 785) .

Les principes de la socio-analyse, tels qu'énoncés par Jaques (1947), sont cependant clairement empreints de ce souci anti-technocratique. Pour lui l'approche technocratique tend à empêcher chez le « système-client » le développement de nouveaux rôles qui lui permettraient de faire face lui-même à ses problèmes. L'intervenant entretient ainsi une dépendance continue à son égard, sans possibilité d'émancipation. La voie que propose Jaques est donc l'acquisition par les membres de l'organisation de connaissances sur son fonctionnement et des techniques leur permettant de faire face de façon adéquate à leurs propres problèmes. Jaques précise en outre que les consultants offrent leurs analyses

à ceux qui en font la demande mais ne font aucune recommandation et ne s'arrogent jamais la responsabilité des personnes de l'organisation qui ont initié l'étude.

### **1.2...est une méthode collaborative...**

La voie que propose Jaques à la psychosociologie est d'adopter une visée de thérapie sociale. Il définit l'approche collaborative comme tentative d'établir des conditions dans lesquelles tous les groupes concernés d'une communauté peuvent participer avec le consultant social à l'élucidation des origines des difficultés et à l'élaboration des méthodes de résolution des problèmes (Jaques, 1948).

Le processus type d'une recherche-intervention de cette nature est synthétisé par Dubost (1972: XII) en trois étapes clés :

1. La reconnaissance du problème : Le travail réalisé alors amorce la participation de l'organisation à son propre traitement. Il permettra souvent de découvrir que l'énoncé de la première demande en cachait d'autres, et qu'il faudra aller au-delà de ces symptômes.
2. L'étude (ou l'action) pilote : Engager une action à petite échelle destinée à recenser et à éprouver la validité de techniques susceptibles d'être appliquées à des problèmes plus vastes et permettant l'apprentissage au niveau d'un petit groupe.
3. La réalisation du projet : Prise en charge par l'organisation elle-même des techniques et du processus thérapeutique.

### **1.3...utilisant les outils de la cure psychanalytique...**

La démarche proposée par Jaques, et mise en œuvre dans les trois premières années d'intervention à la Glacier Metal (1948-1950), s'inspire donc des méthodes de l'action-research de l'époque, mais elle s'en distingue en mobilisant l'outillage psychanalytique pour proposer une véritable démarche de **thérapie sociale**. Ainsi Jaques met au cœur de toute recherche-intervention de nature socio-analytique la maîtrise du problème de l'ambivalence, l'identification et l'interprétation des phénomènes de transfert et la mise en place d'un processus de perlaboration<sup>3</sup> (encadré 1).

**Encadré 1 : les outils de la cure psychanalytique appliqués à l'organisation.**

L'**ambivalence** à l'égard du traitement, trait caractéristique de la thérapie individuelle, est également présente dans la thérapie sociale. D'une part il y a le désir d'une amélioration, de la résolution des tensions, du développement de nouvelles techniques, d'autre part il y a crainte que le traitement ne soit plus pénible que le problème. L'ambivalence envers le traitement est dirigée sur le thérapeute. Ce processus connu sous le terme de **transfert** est utilisé en psychanalyse comme base de la thérapie. Jaques pense que l'on peut de même s'en servir en sociothérapie. Le

---

<sup>3</sup> Le terme de perlaboration est conventionnellement choisi pour traduire « Working through » (littéralement : travail au travers de) et se réfère au processus d'élucidation progressive dans la cure psychanalytique.

transfert des sentiments positifs sur le consultant rend possible le traitement social. Les transferts négatifs quant à eux, qui se définissent comme des réactions d'hostilité vis-à-vis du consultant et qui sont l'expression de résistance à la collaboration, sont d'un maniement crucial pour que le changement puisse s'accomplir. La formation psychanalytique des intervenants devient une condition nécessaire au succès de l'intervention : en tant que thérapeute, il peut réaliser ce rôle « collaboratif » et neutre, il participe au changement social ni en manipulateur ni en ingénieur, mais en clarificateur qui aide le groupe à rendre manifestes ses tensions internes, de telle sorte que celui-ci puisse faire face lui-même à ces tensions dans les meilleures conditions. C'est ce travail de **perlaboration** qu'il convient de mettre en place et de faciliter. Pour Jaques (1951), le travail de perlaboration consiste pour le consultant à attirer l'attention sur la nature de la résistance (le traitement doit s'attaquer aux problèmes ressentis comme douloureux) en se fondant sur des faits connus des intéressés. L'acte essentiel de l'analyste tient dans le fait de saisir les opportunités d'éclairer, dans la situation spécifique, la signification des sentiments (crainte, culpabilité, suspicion...) qui constituent l'arrière-fond désagréable des anxiétés présentes.

Comme dans la cure psychanalytique, la sociothérapie envisage la relation que le consultant désire établir avec l'organisation comme confidentielle, non exposée à la présence de tiers. En même temps l'entreprise est saisie comme une unité, un ensemble organique.

#### **1.4...appliqués à l'entreprise dans son ensemble...**

L'approche socio-analytique saisie l'entreprise comme une unité, un ensemble organique ayant une histoire, une structure, une culture, des buts spécifiques. Le thérapeute recherche une relation avec l'entreprise prise comme un tout. Il est conduit à refuser tout caractère privé aux relations avec les individus qui appartiennent à la communauté, comme toute demande thérapeutique individuelle, à définir comme publics tous ses contacts internes, en même temps que vis-à-vis de l'extérieur, il est soumis au secret.

Pour Jaques, l'organisation est un assemblage de trois grandes composantes qui lui confèrent son unicité.

1. La structure sociale : Elle définit les rôles et les relations de rôle au sein de l'organisation. Elle lie les personnes à l'organisation tout comme elle lie entre eux les membres de l'organisation. La structure des rôles et des relations constitue le cadre formel dans lequel se situe le comportement au travail (Jaques, 1951, 1972 : 216)
2. La culture : Elle peut être définie comme son mode de pensée et d'action habituel et traditionnel, plus ou moins partagé par tous les membres. Elle comprend les moyens ou les techniques qui sont à la disposition de l'individu pour bien mener ses relations et auxquels il a recours pour s'orienter dans ses relations avec d'autres membres ou groupes dans l'entreprise. (Jaques, 1951, 1972 : 217)
3. La personnalité : Elle se définit comme l'organisation de tout le moi de l'individu (attitudes, croyances, désirs, ambitions, sympathies...). Beaucoup d'aspects de la personnalité sont

conscients, mais parmi les plus importants beaucoup ne sont pas conscients. (Jaques, 1951, 1972 : 217)

Selon Jaques, l'entreprise doit son caractère unique à cette configuration qui lui est particulière de structure, de culture et de personnalités mais également « *le caractère des institutions est déterminé et coloré non seulement par leurs fonctions explicites ou acceptées consciemment de commun accord, mais également par leurs multiples fonctions non reconnues, au niveau fantasmatique.* » (Jaques, 1955, 1968 : 549).

Puisque, selon Jaques, la vie de l'entreprise consiste en une interaction constante de la structure, de la culture et des personnalités, des changements dans un quelconque de ces domaines nécessitent des changements dans les autres domaines.

### **1.5...et visant le changement.**

L'apparition du stress dans le changement est, selon Jaques, liée au fait qu'un changement dans une des trois dimensions ne s'accompagne pas de changements dans les autres dimensions : « *imposer un changement dans la structure manifeste ou dans la culture, avec l'objectif de résoudre un problème, peut fréquemment laisser le problème non résolu, les relations inconscientes demeurant inchangées* » (Jaques, 1955, 1968 : 548). Il est donc nécessaire lorsqu'on envisage quelque changement que ce soit, de prendre en considération les modifications que cela suppose dans la structure sociale, les changements susceptibles d'intervenir dans la culture et les ajustements d'ordre personnel chez les intéressés.

En utilisant les résistances, c'est-à-dire en interprétant les attitudes dans le groupe, en mettant en évidence leurs relations aux tensions, en examinant les forces émotionnelles influençant le comportement au moment où elles opèrent, en mettant en évidence les éléments positifs ou négatifs du phénomène transférentiel, le consultant aide la communauté à dégager les bases sur lesquelles elle pourra entreprendre le changement. Le lieu du changement n'est plus ici l'individu mais l'entreprise comme système social, organisationnel, culturel, ou plutôt comme système d'interaction, entre la structure, la culture et la personnalité.

L'approche psychosociologique choisie par Jaques le conduit à interpréter les problèmes organisationnels rencontrés au travers de leur signification relationnelle, psychanalytique et culturelle. L'apport théorique le plus important sans doute de l'intervention à la Glacier Metal concerne la défense contre l'anxiété psychotique.

## 2. L'organisation comme moyen de lutte contre l'anxiété

Influencé par les travaux de Freud, de Bion et de Mélanie Klein, Elliott Jaques utilise le concept d'anxiété psychotique pour expliquer ce qui amène les individus dans les organisations et ce qui fonde les mécanismes inconscients de résistances au changement. Selon Jaques (1955) la défense contre l'anxiété paranoïde (sentiment inconscient affectant celui qui reçoit les ordres) et l'anxiété dépressive (sentiment inconscient affectant le comportement de celui qui donne les ordres) est l'une des principales forces dynamiques amenant les individus dans les institutions ; Réciproquement, toutes les institutions sont utilisées inconsciemment par leurs membres comme mécanismes de défense contre ces anxiétés psychotiques. Par des mécanismes psychiques comme le clivage (séparation du bien et du mal ressentis en soi), de la projection (attribution à autrui de désirs ou de sentiments qu'on refuse en soi), d'introjection (passage en dedans de soi des qualités d'autrui), d'idéalisation ou d'identification, l'individu renforce son système de défense contre l'angoisse et l'organisation est un terrain propice à l'expression de ces mécanismes. Pour Jaques, beaucoup de problèmes sociaux pourraient devenir plus compréhensibles si « *l'on s'aperçoit qu'ils recèlent des tentatives, dont les motivations sont inconscientes, de la part des êtres humains pour se défendre contre l'expérience d'anxiétés dont ils ne pourraient pas consciemment contrôler les sources* » (Jaques, 1955, 1968 : 547).

À l'aide d'une étude de cas, Jaques (1951, 1955) fait l'examen détaillé et complet des systèmes sociaux fantasmatiques en tant que mécanismes de défense pour l'individu et également en tant que mécanismes permettant au groupe de poursuivre ses tâches objectives (encadré 2).

### **Encadré 2 : Tentative de changement au département entretien de la Glacier Metal**

Adapté de Jaques (1955, 1968 : 555-561)

À la tête du département entretien, d'environ 60 personnes, le chef de département avait sous ses ordres un surintendant, responsable à son tour de quatre contremaîtres, chacun d'eux disposait d'un groupe de travail de dix à seize agents. Les agents avaient élu cinq représentants pour négocier avec le chef de département des problèmes concernant le changement des méthodes de paiement des salaires. L'ancienne méthode de paiement aux pièces était ressentie, depuis un certain nombre d'années, comme insatisfaisante. La possibilité de revenir à une méthode de paiement basée sur un taux uniforme avait été discutée durant plus d'un an, mais en dépit du fait que le changement était généralement désiré (par la direction comme par les agents), les intéressés n'avaient pu arriver à une décision.

Un comité composé du chef de département, du surintendant et de trois représentants des ouvriers a été chargé de trouver une solution. Le ton général des discussions était amical, cependant de temps en temps des désaccords se produisaient et les représentants ouvriers déclaraient alors qu'il y avait de nombreuses questions sur lesquelles ils sentaient ne pas pouvoir faire confiance à la direction. À cette déclaration de suspicion, la direction répondait en soulignant que, pour leur part, ils avaient grande confiance sur le sens des responsabilités des ouvriers. Les ouvriers, dans l'ensemble, étaient en faveur du changement ; mais ils avaient quelque doute quant à la confiance qu'ils pouvaient accorder à la direction pour mettre en œuvre et pour gérer ce changement de manière équitable. Les



ouvriers montraient également une attitude ambivalente vis-à-vis de leurs représentants. Ils leur faisaient confiance pour continuer à mener les négociations avec la direction ; mais, en même temps, ils les suspectaient d'être des hommes de paille de celle-ci. Les relations de travail au jour le jour, entre contremaîtres et ouvriers ne reflétaient cependant pas ces tensions. Le travail en atelier était accompli dans un bon climat et les ouvriers ressentaient les contremaîtres comme faisant leur possible pour eux. Le comité s'est réuni pendant 7 mois sans pouvoir s'acheminer vers une décision : les discussions s'enlisaient sans autre cause visible que la suspicion des ouvriers vis-à-vis de la direction, compensée par l'idéalisation des ouvriers par celle-ci.

Cette suspicion et cette idéalisation deviennent compréhensibles si l'on fait les hypothèses suivantes sur les attitudes inconscientes au niveau fantasmatique : les ouvriers établissaient un clivage des membres de la direction en bons et en mauvais : les bons étant ceux avec qui ils travaillaient ; et les mauvais, étant les mêmes dans la situation de négociation. Inconsciemment, les ouvriers avaient projeté leurs pulsions hostiles destructrices dans leurs représentants élus. De cette façon, les représentants pouvaient détourner ces pulsions contre les mauvais « patrons », avec qui les négociations continuaient, tandis que bons objets et pulsions bonnes pouvaient être placés dans la personne réelle des chefs dans la situation quotidienne de travail. Ce clivage de la direction en bons et mauvais servait deux fins. Au niveau de la réalité, cela permettait le maintien de bonnes relations nécessaires à l'accomplissement des tâches du département. Au niveau fantasmatique, cela fournissait un système de relations sociales renforçant les défenses individuelles contre l'anxiété paranoïde et dépressive. Ainsi, les attitudes inconscientes, paranoïdes chez les ouvriers, idéalisantes et apaisantes chez la direction, étaient complémentaires et se renforçaient réciproquement. Plus les représentants des ouvriers attaquaient la direction, plus celle-ci les idéalisait pour les apaiser. Plus la direction faisait des concessions, plus les ouvriers ressentaient de la culpabilité et la crainte d'anxiété dépressive et plus donc ils se repliaient vers des attitudes paranoïdes comme moyen d'éviter l'anxiété dépressive. De cette façon, les anxiétés furent éliminées de la situation quotidienne de travail ; ceci permettait d'effectuer de façon efficace les tâches objectives et d'assurer de bonnes relations de travail.

Les raisons de la difficulté à traiter le problème du changement doivent être reconsidérées. Il convient de les envisager comme les résistances de groupes de gens qui se "cramponnent" inconsciemment à leurs institutions, parce que des changements dans les relations sociales menacent de perturber les défenses sociales existantes qui les protègent contre l'anxiété psychotique. Le changement se produit là où les relations sociales fantasmatiques à l'intérieur d'une institution ne servent plus à renforcer les défenses individuelles contre l'anxiété psychotique. « *Un changement social effectif requiert probablement l'analyse des anxiétés communes et des collusions inconscientes sous-jacentes aux défenses sociales, qui déterminent les relations sociales fantasmatiques* » (Jaques, 1955, 1968 : 564).

Parmi les travaux récents qui mobilisent en particulier les travaux de Jaques sur l'anxiété dépressive on peut citer l'étude empirique de Weber (2005) qui analyse les correspondances psycho-organisationnelles à la source des mécanismes d'adhésion des employés à l'entreprise McDonald's.

Les travaux exposés ici font de Jaques un pionnier de l'analyse psychanalytique de l'organisation. Ses résultats lui permettent d'éclairer de manière originale les phénomènes de résistances au changement et d'avancer des éléments théoriques majeurs sur le fonctionnement des groupes. Lors de son intervention à la Glacier Metal, Jaques a également été amené à prendre en compte les problèmes d'organisation et de structure de l'entreprise. Son intérêt à rechercher les conditions générales d'un bon

fonctionnement organisationnel vont le conduire à abandonner son orientation analytique pour s'orienter vers des travaux de nature plus normative et prescriptive, à la recherche du modèle idéal d'organisation.

### 3. « Requisite Organization »

À s'en tenir aux déclarations de Jaques<sup>4</sup>, on pourrait croire qu'il est parvenu à ce que d'autres, avant lui, espéraient avoir atteint : établir les principes et les modalités de l'organisation idéale. Chez Jaques (1988), cette ambition s'affiche sous le label de « Requisite Organization »<sup>5</sup>. La Requisite Organization (RO) est le modèle que toute entreprise devrait adopter si elle était soucieuse à la fois de l'efficacité de sa structure et du bien être psychologique de ses membres. Jaques affirme que les principes de la « requisite organization » sont sous-tendus par des lois naturelles et universelles et qu'ils peuvent donc être appliqués à toutes les organisations, toutes les relations sociales et tous les individus. La revendication d'un tel statut dans le champ de la théorie des organisations soulève bien évidemment des critiques sévères et des suspicions, en particulier dans l'univers académique. Cependant si l'ambition de Jaques d'établir une théorie générale de l'organisation (Stratified Systems Theory) peut sembler contestable pour des raisons épistémologiques, méthodologiques et pratiques, il est important de porter notre attention sur les éléments qui sous-tendent l'élaboration de cette théorie et qui permettent à Jaques de faire des préconisations très précises, en particulier en matière de responsabilité et d'autorité, de rémunération et de structure hiérarchique.

Les principes de la RO reposent sur une démarcation claire des différents niveaux d'autorité et de responsabilité et l'assurance que les individus à chaque niveau de l'organisation sont cognitivement aptes à occuper ce niveau. Cette organisation « nécessaire » repose sur le concept central de « période d'autonomie »<sup>6</sup>, elle permet d'établir la structure idéale, de mettre en place un système de rémunération

---

<sup>4</sup> Dans une conférence donnée il y a quelques années au MIT Jaques déclarait « *Le management est au même stade aujourd'hui que les sciences naturelles l'étaient au 17<sup>ème</sup> siècle : l'alchimie était considérée comme crédible, la saignée était un traitement jugé efficace et les barbiers effectuaient les principales opérations chirurgicales. Aujourd'hui il n'y a aucun concept dans le champ du management sur lequel on puisse bâtir une théorie testable* ». Après une courte pause recevant l'assentiment de l'auditoire, Jaques poursuit en affirmant « *moi, et moi seul, dispose aujourd'hui de cette théorie testable en management* ». Ces propos sont rapportés par Kleiner, A. (2001), Elliott Jaques Levels with you, [www.strategy-business.com](http://www.strategy-business.com). (<http://www.well.com/~art/s%2Bb12001cm.html>) Lien consulté en avril 2009.

<sup>5</sup> L'expression « Requisite Organization » reprenant le terme utilisé par Jaques (1988) a été préféré à sa traduction : organisation requise. Jaques explique le choix de ce terme comme l'opposition à la notion d'organisation arbitraire.

<sup>6</sup> Traduit de « Time-span of discretion ». Ce concept est issu des observations menées par Jaques au sein de la Glacier Metal dès 1948. Il l'a ensuite confirmé par des méthodes de questionnaires sur de larges échantillons

équitable et de répondre pleinement aux besoins des individus en leur permettant d'exploiter au mieux leur capacité potentielle.

### **3.1 Élaboration d'une méthode objective d'évaluation de la « période d'autonomie »**

La période d'autonomie est définie par Jaques (1964b) comme le délai maximal durant lequel un subordonné peut exercer ses facultés de jugement personnel et d'initiative sur un travail désigné par son supérieur sans que ce dernier soit amené à contrôler l'usage qu'il fait de sa liberté d'action. La mesure, que Jaques veut objective, de cette période d'autonomie permet d'évaluer le niveau de travail<sup>7</sup> et la « taille » de n'importe quel rôle dans l'organisation<sup>8</sup>.

En outre, la mesure de la période d'autonomie « *permet de situer les niveaux des postes dans la structure et d'instituer un système de rémunération équitable* » (Jaques, 1964b, 1965 : 128).

### **3.2 Découverte d'un système basique et universel de compartimentage de la structure en niveaux<sup>9</sup>,**

Jaques fait un lien essentiel entre période d'autonomie et responsabilité hiérarchique.

« Plus long est le temps durant lequel la personne dispose d'une autonomie sans que ses résultats soient évalués, plus grand est l'effort psychologique requis pour le travail. Plus long sera le temps durant lequel la personne doit supporter l'incertitude et néanmoins continuer son travail, plus grande est la responsabilité. Plus long est le temps durant lequel l'organisation laisse exercer l'autonomie d'un individu, prendre des décisions et allouer des ressources, plus grande est la confiance envers cette personne et la responsabilité qui lui est confiée » (Jaques, 1964b, 1965 : 127).

Sur la base de ces liens simples, Jaques en conclut que la structure de l'encadrement devrait se conformer à un modèle dans lequel les niveaux hiérarchiques se répartiraient en fonction de la durée de la période d'autonomie de chaque poste. L'évaluation de la période d'autonomie permet ainsi d'établir le nombre idéal de niveaux et sous-tend la structure optimale de n'importe quelle organisation .

---

administrés auprès du personnel d'entreprises de différents pays. Cette méthodologie justifie selon Jaques, le statut « universel » et le caractère de « loi naturelle » qu'il attribue aux évaluations de la « période d'autonomie » et des concepts qui s'y rattachent.

<sup>7</sup> Jaques définit le travail comme l'exercice d'une autonomie et l'application d'un savoir dans des limites prescrites permettant d'atteindre un but dans un temps donné.

<sup>8</sup> Cette méthode se distingue des méthodes de « job evaluation » de l'époque, qui mettaient en place une batterie de critères jugés pléthoriques et subjectifs et qui se révélaient souvent inefficaces dans la capacité à évaluer les postes.

<sup>9</sup> L'expression de niveau de poste est choisie comme traduction de « level of work », et celle de niveau hiérarchique comme traduction des termes « organizational layer ».

### 3.3 Découverte de normes universelles d'estimation de la rémunération équitable

La notion de rémunération équitable peut se définir de la manière suivante :

« les normes communes de rémunération que des individus occupant des postes de même niveau, interrogés en privé, considèrent comme équitables. (...) les individus pris séparément ont des vues identiques sur ce qui constitue une juste rétribution pour des fonctions d'un niveau donné mesuré par la période d'autonomie. (...) Les sondages effectués ailleurs qu'en Grande Bretagne (en Hollande, en France, en Suisse, et aux Etats-Unis, notamment) indiquent que cette échelle y est valable et que les normes d'une hiérarchie équitable des salaires sont apparemment universelles » (Jaques, 1964b, 1965 : 31-32).

Ces observations permettent à Jaques d'affirmer que lorsque que le niveau de poste est mesuré en termes de période d'autonomie, un système de rémunération équitable peut être mis en place (Jaques, 1956, 1972 : 85). Le tableau 1 résume les liens qui relient les trois notions qui fondent selon Jaques les principes de la RO.

**Tableau 1 : Période d'autonomie – Niveau de poste – Rémunération équitable**

(Adapté de Jaques, 1964b, 1965)

Période d'autonomie	Niveau de poste	Niveau hiérarchique	Rémunération équitable
Moins de 3 mois 1 heure Moins d'une semaine 1 à 4 semaines	<b>Rang 1</b>	<b>Niveau opérationnel</b>	0,3 (495 £) <sup>10</sup> 0,63
De 3 mois à 1an			0,75 0,9
De 1 à 2 ans			1
De 2 à 5 ans	<b>Rang 4</b>	<b>Niveau intermédiaire</b>	2 3.21
De 5 à 10 ans	<b>Rang 5</b>		4
De 10 à 20 ans	<b>Rang 6</b>	<b>Niveau stratégique</b>	8 12
Plus de 20 ans	<b>Rang 7</b>		16

Ce modèle de rémunération équitable a longtemps été ignoré par la communauté scientifique. Par exemple, en 1985, dans sa revue de la littérature sur la satisfaction liée à la rémunération, Heneman n'évoque pas les travaux de Jaques. Carraher et Carraher (2005) attribuent ce désintérêt aux difficultés de mesure de certains concepts du modèle jaquien et en particulier le concept de « période d'autonomie ».

<sup>10</sup> Le premier chiffre exprime la rémunération équitable en fonction d'un coefficient par rapport à l'indice des salaires. Le chiffre entre parenthèse donne l'exemple de la rémunération équitable annuelle obtenue selon ce principe. Cette rémunération est exprimée en £ par rapport à l'indice mensuel des salaires en 1964 en Grande Bretagne qui s'élevait à 137,4 £.

## Conclusion

La dernière “découverte” qui fonde le modèle de Requisite Organization et qu’Elliott Jaques approfondira dans une recherche menée avec sa femme (Jaques et Cason, 1994), est peut-être celle qui soulève le plus de controverses. Cette “découverte” porte sur la « capacité potentielle » des individus mesurée en termes de période d’autonomie. Jaques soutient que les individus ne sont pas égaux, naturellement, en termes de complexité cognitive. Les individus peuvent être classés en strates, en fonction du nombre de mois ou d’années à venir dont ils tiennent compte en prenant une décision. Cette mesure de la complexité cognitive, qu’il revendique comme objective, justifie qu’un individu puisse ne pas prétendre occuper un niveau hiérarchique (évalué en « période d’autonomie ») au-delà de sa capacité potentielle (évaluée elle aussi en « période d’autonomie »). Cette capacité potentielle évolue au long de la carrière d’un individu, mais elle est bornée par une limite maximale atteinte dans le milieu de carrière (Jaques, 1965). Cette conception mécaniste et naturaliste des dimensions cognitives, et plus largement la conception de l’organisation sous-tendue par le modèle de la RO, est fortement controversée. Les critiques y voient l’expression d’une forme d’autoritarisme et la justification des prérogatives et de l’arbitraire du management. Elles lui reprochent également un certain impérialisme culturel nord-américain et surtout une vision fonctionnaliste et instrumentale de l’organisation (Amado, 1995 ; Emery, 1997).

En réponse à ces critiques, mais également à la suite des nombreux scandales qui ont porté en particulier sur les comportements des dirigeants<sup>11</sup>, Jaques exhorte à une vision éthique des relations d’emploi et du management (Jaques, 2002). Il rejette une vision des employés comme des « ressources humaines », défendant l’idée que les dirigeants ont une « responsabilité sacrée » de fournir des dispositifs organisationnels basés sur la confiance plutôt que sur la crainte<sup>12</sup>. Son analyse de la complexité du travail invite à une redéfinition des concepts de responsabilité managériale, de principes de rémunération, de hiérarchie et de citoyenneté sur le lieu de travail (Jaques, 2002).

Si Jaques peut être considéré comme le pionnier de l’application de la psychanalyse à l’organisation et un des fondateurs des méthodes d’intervention sociologiques (Dubost, 2006), son parcours le conduit peu à peu à abandonner la démarche de la socio-analyse et à s’écarter de l’approche psychanalytique

---

<sup>11</sup> Jaques fait en particulier référence aux scandales d’Enron et d’Arthur Andersen qui ont suscité un regain d’intérêt pour l’enseignement de l’éthique des affaires (Jaques, 2003).

<sup>12</sup> Notre traduction de : « *CEO has a ‘sacred responsibility’ to provide philogenic, that is trust-inducing, rather than paranoiagenic (fear inducing) organizational accountabilities* » (Jaques, 2002, endnote 4).

de l'organisation adoptée au départ. Cette approche, qui conduit plus souvent à souligner les difficultés et à mettre en évidence les causes des dysfonctionnements organisationnels grâce à l'analyse approfondie d'un contexte particulier, ne lui permettait pas de formuler les principes universels de la Requisite Organization. On peut partager avec Amado (1995 : 356) le sentiment qu'en « *rejetant ce qu'il appelle "l'impasse organisationnelle des construits et observations psychanalytiques", et en niant l'intérêt potentiel de l'application des connaissances psychanalytiques aux organisations, après en avoir été le pionnier, Elliott Jaques jette le bébé avec l'eau du bain* ».

En dépit des nombreuses critiques dont ses travaux ont fait l'objet, et du peu d'écho que sa théorie générale a eu dans l'univers académique, on note aujourd'hui un certain regain d'intérêt pour les travaux d'Elliott Jaques (numéro spécial de la revue *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2005) et la multiplication de recherches qui visent à appliquer les différentes propositions de son modèle de Requisite Organization (Carraher & Carraher, 2005 ; McMorland, 2005). La pratique de nombreux consultants s'inspirent largement du modèle de Jaques et la première conférence RO s'est tenue en décembre 2004 à l'université Deakin de Melbourne. Dans le champ académique, Craddock (2002) recense une importante bibliographie de recherches, comprenant en particulier 53 thèses de doctorat, qui valident les résultats de Jaques.

### **Travaux de l'auteur cités en référence**

Jaques, E. (1947), Some Principles of Organization of a Social Therapeutic Institution, *Journal of Social Issues*, Vol.3, 2, 4-10.

Jaques, E. (1948), Interpretive group discussion as a method of facilitating social change, *Human Relations*, n°1, 533-549. Traduction française (1972), L'utilisation du groupe d'évolution comme méthode de facilitation du changement social, *Connexions*, n°3.

Jaques, E. (1951), *The Changing Culture of a Factory*, London : Tavistock. Traduction française (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

Jaques, E. (1955), Social System as a defense against Persecutory and Depressive Anxiety, *New directions in Psychoanalysis*, 478-498, London, Tavistock Publication. Traduction française (1968), Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution, in Lévy, A, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, 546-565, Paris, Dunod.

Jaques, E. (1956), *Measurement of Responsibility*, London : Tavistock Publications. 2<sup>de</sup> édition (1972), London, Heinemann Educational Books.

Jaques, E. (1964a), *Social-analysis and the Glacier Project*, *Human Relations*, XVII, n°4.

- Jaques, E. (1964b), *Time span Handbook*, London : Heinemann. Traduction française (1965), *Manuel d'évaluation des fonctions*, Paris, Hommes et Techniques.
- Jaques, E. (1965), Death and the Mid-Life Crisis, *International Journal of Psychoanalysis*, 46, 502-514.
- Jaques, E. (1970), *Work, Creativity and Social Justice*, London, Heinemann.
- Jaques, E. (1988), *Requisite Organization*, Falls Church : CasonHall and Co. Publishers. Seconde édition (1997), *Requisite Organization : A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for de 21st Century*, Falls Church, Cason Hall and Co. Publishers.
- Jaques, E. (1998), On leaving The Tavistock Institute, *Human Relations*, Vol. 51, n°3, 251-257.
- Jaques, E. (2001), Diagnosing Sources of Managerial Leadership Problems for Research and Treatment, *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, Vol. 53, n°2, 67-75.
- Jaques, E. (2002), *Social Power and the CEO : Leadership and Trust in a sustainable free enterprise system*, Connecticut : Quorum Books.
- Jaques, E. (2003), Ethics for Management, *Management Communication Quarterly*, Vol. 17, n°1, 136-142.
- Jaques, E. et Clement, S. (1991), *Executive Leadership : A Practical Guide to Managing Complexity*, Cason Hall Publishers.
- Jaques, E. and Cason, K. (1994), *Human Capability : A Study of Individual Potential and its Application*, Cason Hall Publishers.

### **Autres références**

- Allard Poesi, F. & Perret, V. (2004), *La recherche-action*, e-thèque, col. Méthodes quantitatives et qualitatives, <http://www.numilog.Com/>.
- Amado, G. (1995), Why psychoanalytical knowledge helps us understand organizations : A discussion with Elliott Jaques, *Human Relations*, Vol 48, n°4, 351-357.
- Bion, W. (1959), *Experience in groups*, New York, Basic Books.
- Carraher, S. & Carraher, S. (2005), Felt fair pay of small to medium sized enterprise (SME) owners in Finland and Latvia : An examination of Jaques' equity construct, *Journal of Small Business Strategy*, Avril.
- Cassell, C. & Johnson, P. (2006), Action research: Explaining the diversity, *Human Relations*, Vol. 59, n°6, 783-814.
- Craddock, K (2002), *Requisite Leadership Theory : An annotated research bibliography on Elliott Jaques*, Columbia University.
- Dubost, J. (1972), Introduction sur la méthode socioanalytique d'Elliott Jaques, in Elliott Jaques, *Intervention et changement dans l'entreprise*, IX-XLI, Paris, Dunod.

Dubost, J. (2006), *Analyse sociale et sociologies d'intervention*, L'Harmattan.

Emery, F. (1997), Le concept d'organisation requise d'Elliott Jaques, *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. 4, n°6-7, 185-193.

Freud, S. (1923, 1981), Psychologie des foules et analyse du moi, in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.

Henneman, H. (1985), Pay Satisfaction, *Research in Personnel and Human Resources*, 3, 115-139.

McMorland, J. (2005), Are you big enough for your job ? Is your job big enough for you ? Exploring Levels of Work in organisations, *Business Review*, Vol. 7, n°2, 74-83.

Special Issue Elliott Jaques (2005), *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, Vol. 2, Issue 4, 315-418.

Weber, H. (2005), *Du Ketchup dans les veines. Pourquoi les employés adhèrent-ils à l'organisation chez McDonald's*, Erès.