

# LE PRINCIPE DE PETER

L.J. Peter et R. Hull

## CONTENU

LE PRINCIPE DE PETER.....	2
EXCEPTIONS APPARENTES.....	2
PISTON ET PROMOTION.....	3
AMBITION ET PROMOTION.....	4
CEUX QUI SUIVENT ET CEUX QUI DIRIGENT.....	4
IDÉES ET PRÉVISIONS.....	5
PSYCHOLOGIE DE LA HIÉRARCHOLOGIE.....	5
LA SPIRALE DE PETER ET LA PATHOLOGIE DE LA RÉUSSITE.....	6
INDICES NON MÉDICAUX DU DERNI ER POSTE...6	
SANTÉ ET BONHEUR AU QUOTIENT DE PROMOTION ZÉRO : UTOPIE OU RÉALITÉ?.....	7
CONCLUSION.....	9

## SYNOPSIS

Le principe de Peter vous plongera dans l'émerveillement, en vous faisant découvrir que votre patron, votre chef de service, votre contremaître... sont moins compétents que vous ne le croyez. Vous serez étonné de constater que, malgré cette incompétence, ils ont pu s'élever aussi haut dans l'échelle sociale. Peut-être vous poserez-vous la question: et moi?

*En italique: Commentaires personnels.*

# FAITS SAILLANTS

## LE PRINCIPE DE PETER

- ❖ Avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité.
- ❖ Dans toute hiérarchie, la crème monte jusqu'à ce qu'elle soit aigre.

## EXCEPTIONS APPARENTES

### 1. La sublimation percutante: L'incompétent reçoit une pseudo-promotion.

Certains employés s'imaginent qu'ils ont réellement été promus, d'autres devinent ce qu'on leur a fait. Le but essentiel est de tromper les gens qui ne font pas partie de la hiérarchie.

Utile, car elle débarrasse les vrais travailleurs des mouches du coche.

*La création d'une direction comptant beaucoup de vice-présidents est un bon indicateur que ces gens ont subi une sublimation percutante.*

### 2. L'arabesque latérale: L'incompétent reçoit un nouveau titre ronflant et on le relègue dans un bureau à l'écart.

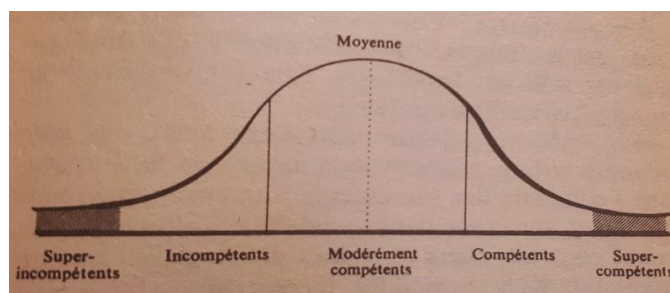
### 3. L'inversion de Peter: L'incompétent inverse les rapports fins-moyens.

La bonne marche du service prime sur le service lui-même et sa production. Ce comportement obsessionnel est nommé « automatisme professionnel ». Les moyens sont plus importants que les fins. Ce fonctionnaire ne considère pas qu'il est au service du public, mais au contraire que le public est une matière première servant à apporter son tribut à l'immuable fonctionnariat.

Pourquoi ceux-ci arrivent-ils à être promus? Car celui qui définit la compétence est son supérieur immédiat. Si ce dernier est incompétent, il définira la compétence en se basant sur des critères abstraits de production, tels que les règlements, la ponctualité, le respect des chefs et la paperasse, plutôt qu'en termes de travail utile.

C'est généralement parmi les sous-fifres sans pouvoir discrétionnaire que l'on constate un souci obsessionnel du formulaire correct. Celui-ci obéit toujours, il ne décide jamais. Au point de vue de la hiérarchie, c'est de la compétence, donc l'automate mérite une promotion. Il montera les échelons jusqu'à ce qu'il arrive à un poste où il doit prendre des décisions, où il trouvera son niveau d'incompétence.

### 4. La défoliation hiérarchique : La suppression des 2 extrêmes : les super-compétents et les super-incompétents.



L'incompétence ordinaire n'est pas une cause de renvoi, mais simplement un obstacle à la promotion. La super-compétence aboutit souvent au renvoi, parce qu'elle bouleverse la hiérarchie, qui se doit d'être maintenue.

Un super-incompétent doit présenter 2 caractéristiques importantes :

- a. Il ne peut produire.
- b. Il n'obéit pas aux principes intrinsèques de la hiérarchie.

## 5. Prendre la succession du père : 2 méthodes :

- a. Un employé est renvoyé ou écarté pour faire place au successeur.
- b. Un nouveau poste est créé pour le successeur.

Ce type d'exception est particulièrement réprouvé des autres employés, car ils sont attachés au système de promotion qui leur a permis, et leur permettra encore dans le futur de gravir les échelons. Ils ont donc tendance à réprouver tout autre mode de placement.

Aujourd'hui, les gouvernements prennent la place du père, en accordant diverses subventions. Le problème survient lorsque le budget doit être dépensé pour être renouvelé l'an prochain. Que le successeur puisse ou non résoudre le problème pour lequel l'argent a été versé est sans importance.

## PISTON ET PROMOTION

### 1. Trouver un protecteur

### 2. Motiver le protecteur

Veillez à ce qu'il ait quelque chose à gagner en vous aidant, ou quelque chose à perdre en ne vous aidant pas, s'il veut s'élever lui-même dans la hiérarchie.

### 3. Le contournement de Peter : Se défiler

Rien ne vaut une voie libre. Ni vous-même ni le piston de votre protecteur ne pouvez vous venir en aide si l'échelon au-dessus du vôtre est occupé par quelqu'un qui a déjà atteint son niveau d'incompétence et ne peut en bouger (ne peut être promu).

Dans ce cas, pour vous élever, vous devrez vous défiler, i.e. abandonner la route bloquée et vous diriger vers une voie de promotion libre.

### 4. Être souple

Tenez-vous prêt à substituer, le moment venu, à votre protecteur un autre plus influent.

### 5. Trouver de nombreux protecteurs : Effet de renforcement

Les effets vont alors se multiplier, car les protecteurs parlent entre eux de vos mérites et se renforcent mutuellement dans leur bonne opinion.

## AMBITION ET PROMOTION

“ Ne restez jamais debout quand vous pouvez être assis; n’allez jamais à pied quand vous pouvez prendre une voiture; ne manifestez jamais d’ambition quand vous pouvez être pistonné. ”

- ❖ Le piston est plus fort que l’ambition. Le piston permet souvent de passer outre l’ancienneté, l’ambition jamais.
- ❖ L’ambition se manifeste parfois par un intérêt anormal pour les études, les cours du soir, l’entraînement intensif. Ceci peut avoir un effet négatif si l’augmentation des domaines de compétence exige un plus grand nombre d’échelons promotionnels pour atteindre le niveau d’incompétence. En effet, l’étude a provoqué un détour dans le plan de carrière hiérarchique.
- ❖ Les effets positifs de l’ambition ont tendance à s’annuler avec les effets négatifs. Par exemple, l’admiration que peut provoquer chez certains le fait d’arriver plus tôt au travail sera finalement annulée par l’envie, l’irritation ou la haine des autres.
- ❖ Seul dans les petites hiérarchies est-il possible que l’ambition permette d’accélérer légèrement les promotions. L’effet devient imperceptible dans les hiérarchies importantes où l’ancienneté joue davantage.

## CEUX QUI SUIVENT ET CEUX QUI DIRIGENT

- ❖ Faux adage : « Pour commander, il faut savoir obéir. »

Ceux qui savent obéir possèdent un potentiel promotionnel important dans les rangs les plus inférieurs, mais finissent par révéler leur incompétence en tant que chefs. La plupart des hiérarchies sont tellement accablées de règlements et de traditions que les employés (même les cadres supérieurs) n’ont pas à commander ni diriger en ouvrant des voies. Ils se contentent de se plier aux « précédents ».

- ❖ La personne douée doit obligatoirement quitter la hiérarchie pour prendre un nouveau départ ailleurs.
- ❖ Seulement lorsque la hiérarchie est momentanément suspendue (par exemple en temps de guerre ou de crise) est-il possible d’être promu en faisant preuve d’initiative redoutable.

## IDÉES ET PRÉVISIONS

- ❖ Le bonheur ultime ne peut être obtenu qu'en évitant la promotion ultime, en préférant abandonner la poursuite de l'avantage.
- ❖ Supposons que la hiérarchie ne puisse fonctionner avec ses mille employés. Beaucoup auront atteint leur niveau d'incompétence. Pour améliorer la situation, ils embauchent du nouveau personnel, ce qui provoquera une amélioration provisoire. Toutefois, le processus de promotion produira éventuellement son effet sur les nouveaux, qui finiront par atteindre leur niveau d'incompétence.

## PSYCHOLOGIE DE LA HIÉRARCHOLOGIE

- ❖ L'individu finit-il par avoir conscience de sa propre incapacité?
  - ▶ Dans la plupart des cas, les gens rendent les autres responsables de leurs difficultés.
  - ▶ Si l'analyse de soi se poursuit, une plus grande acceptation du moi survient. Toutefois, l'auteur n'a jamais constaté dans ses recherches une compréhension du système hiérarchique ni de la promotion en tant que cause directe de l'incompétence.
- ❖ Les directions et les employés arrivent parfois à constater l'incompétence, mais ne font pas grand-chose pour la combattre.

### Les tests d'aptitudes

Une belle façon de combattre, mais encore faut-il une personne compétente pour les interpréter. Idéalement, accéderait directement au poste où il pourrait utiliser la plus haute compétence de son profil.

Le problème surviendra tout de même lorsqu'il souhaitera obtenir une promotion, qui le placera dans un domaine de moindre compétence.

La principale différence entre l'employé qui a passé un test et celui qui ne l'a pas passé est donc que le premier atteindra son niveau d'incompétence plus rapidement.

Il ne faut pas oublier que ces experts de tests sont aussi soumis au principe de Peter et qu'il y a un risque qu'ils aient atteint leur niveau d'incompétence.

- ❖ La compétence au sommet est rare, mais pas impossible.
  1. Certaines personnes n'ont jamais eu le temps d'arriver à leur niveau d'incompétence.
  2. Certaines personnes se trouvent dans des hiérarchies où il n'y a pas assez d'échelons pour qu'ils atteignent leur niveau.
  3. **L'incompétence voulue** : En général, ces compétents ont une forte tendance à passer dans une autre hiérarchie, disons de l'armée à l'industrie, de la politique à l'instruction,

du théâtre à la politique et ainsi de suite, pour atteindre dans leur nouveau milieu, ce niveau d'incompétence.

## LA SPIRALE DE PETER ET LA PATHOLOGIE DE LA RÉUSSITE

- ❖ Dans la plupart des cas, l'employé a un très vif désir d'être productif. S'il le pouvait, il serait compétent.
- ❖ L'employé incompétent fait dans la plupart des cas preuve d'une activité fébrile et s'imagine qu'il travaille, mais en réalité il n'«accomplit» rien.
- ❖ Il développe alors le Syndrome du dernier poste (SDP).

### 4 classes de base d'incompétence :

1. Physique : ulcères, alcoolisme, anorexie, allergies, hypertension, insomnie, fatigue chronique, migraine, maladie cardio-vasculaire, etc.
2. Sociale
3. Émotionnelle
4. Mentale

### Types de prescriptions

- ❖ Conseils privant le patient des plaisirs qu'il lui reste : « Cessez de fumer/boire/sortir/etc ». Le patient est déjà déprimé, car il ne prend plus de plaisir à travailler. Le faire renoncer aux plaisirs qu'il lui reste n'est pas utile comme conseil.
- ❖ Thérapie de distraction : « Jouer au golf/bridge/cuisiner/etc. ». Le patient devient alors obsédé par cette nouvelle activité qui lui donne un sentiment de compétence dans un autre domaine.

## INDICES NON MÉDICAUX DU DERNIER POSTE

- ❖ **Tabulologie anormale** : L'employé compétent n'a habituellement sur son bureau que les articles nécessaires à son travail. L'employé incompétent peut adopter des arrangements inhabituels de son matériel de bureau.
- ❖ **Phonophilie** : Tendance à utiliser plusieurs appareils de communication en même temps.
- ❖ **Papyrophobie** : Ne tolère ni livre ni papier sur son bureau. Fait de sa phobie une vertu en ayant « un bureau net » et se fait croire que c'est, car il expédie rapidement son travail.
- ❖ **Papyromanie** : À l'inverse, il encombre son bureau de papier afin de donner l'impression qu'il a trop de travail.

- ❖ **Classophilie** : Une manie de classification qui cache une terreur de perdre le moindre document. Préoccupé par les dossiers à classer, il vit dans le passé.
- ❖ **Gigantisme tabulatoire** : Obsession à avoir un plus grand bureau/ table de travail que ses collègues.
- ❖ **Tabulophobie** : Exclusion totale des tables dans un bureau. S'observe uniquement dans les plus hauts rangs de la hiérarchie.
- ❖ **Apitoiement sur soi-même** : « Personne ne sait m'apprécier. » « Personne ne veut collaborer avec moi. » « Personne ne comprend les pressions que je subis. » Cet apitoiement s'accompagne généralement d'une tendance à se rappeler le bon vieux temps.
- ❖ **Rigor Cartis** : Un intérêt anormal pour les organigrammes, les cartes, les diagrammes et un entêtement à diriger les moindres affaires en suivant strictement les lignes et flèches du tableau sans s'occuper des retards ou des pertes qui peuvent en résulter.
- ❖ **Syndrome de la balançoire** : Renvoi tout à ses subordonnés. « Je n'ai pas le temps de lire votre rapport, dites-moi brièvement ce qu'il en est. » « Je ne peux pas y réfléchir si vous ne me mettez pas ça par écrit. » Ses subordonnés disent de lui : « On ne sait jamais par quel bout le prendre ».
- ❖ **Syndrome du flottement** : L'incompétent ne peut se décider. Il résout généralement ses problèmes en les conservant dans un limbe jusqu'à ce que quelqu'un d'autre prenne une décision ou qu'il soit trop tard.
- ❖ **Inertie rigolatoire** : Habitude de raconter des plaisanteries au lieu de faire son travail.
- ❖ **Structurophilie** : Souci obsessionnel du bâtiment, de leur architecture, construction, entretien et réparation. De façon aiguë la victime se sent contrainte de construire d'immenses tombeaux ou des statues monumentales.
- ❖ **Tics et manies bizarres.**
- ❖ **Façons de parler révélatrices** :
  - Les abréviations : Parler par abréviations permet de cacher, le temps que l'interlocuteur s'y retrouve, qu'en réalité on dit très peu de choses.
  - Les discours passe-partout : Parler de façon très générale et vague peut impressionner, mais ce que l'on dit pourrait s'appliquer en réalité à plusieurs situations.

## SANTÉ ET BONHEUR AU QUOTIENT DE PROMOTION ZÉRO : UTOPIE OU RÉALITÉ?

- ❖ L'employé qui a atteint son dernier poste a tendance à confondre l'incompétence et la paresse. Il pense qu'il ne travaille pas assez et se sent coupable. Il s'imagine qu'en se donnant plus de mal il vaincra les difficultés initiales de sa nouvelle situation et deviendra compétent. Alors il s'affaire, il oublie sa pause-café, il travaille en déjeunant, il emporte des dossiers à la maison, travaille le soir et les fins de semaine, etc.

- ❖ Beaucoup d'employés ne s'aperçoivent jamais qu'ils ont atteint leur niveau d'incompétence. Ils travaillent allègrement, ils espèrent, ils espèrent toujours être promus et demeurent ainsi heureux et en bonne santé.

Comment font-ils? Au lieu d'exécuter leur travail, ils le substituent à d'autres tâches qu'ils savent faire avec perfection.

#### Techniques de substitution :

1. **La perpétuelle préparation** : Enquête préliminaire, commission, demande d'avis d'experts, recherche de précédents, etc.
2. **Se spécialiser dans le détail superflu** : Occupez-vous des souris et les montagnes se déplaceront bien toutes seules.
3. **La représentation remplace l'action** : Parler de l'importance, la valeur, l'histoire, etc. de son sujet plutôt que du sujet lui-même. Les travailleurs incompetents, au lieu d'aspirer à la promotion, pourraient donner d'excellentes conférences.

Le placebo de Peter : Un gramme d'apparence vaut une livre d'action.

4. **L'aberration totale** : L'employé ne fait alors même plus semblant d'accomplir son travail. Il siège sur des conseils de charité, organise des campagnes de récolte de fonds, crée des activités philanthropiques, encourage les travailleurs bénévoles et surveille les professionnels. Les conseils d'administration, commissions parlementaires et commissions d'enquête en sont remplis.
5. **L'administratologie éphémère** : L'employé réussit à obtenir une nomination provisoire d'un autre service ou d'un comité.
6. **La spécialisation convergente** : L'employé consacre toute son attention et ses efforts à une tâche minime. S'il y est compétent, il se spécialisera encore plus étroitement.

Ces techniques permettront à l'employé de terminer sa carrière en paix, heureux et en parfaite santé, à son niveau d'incompétence.

**L'incompétence créatrice** : Créer l'impression que l'on a déjà atteint son niveau d'incompétence. L'employé compétent s'assure de ne pas obtenir de promotion afin de ne pas atteindre son niveau d'incompétence. Voici quelques techniques :

- ❖ **Se tenir à l'écart** : Ne pas cotiser au club social, ne pas passer la pause avec ses collègues, refuser de cotiser pour une fête, retraite...
- ❖ **Tactique automobile** : Se stationner à la place réservée au président et ainsi se le mettre à dos.
- ❖ **L'apparence** : Avoir une apparence qui ne concorde pas avec ce que l'on attribue au professionnalisme et à la compétence.
  - ▶ Porter des vêtements, bijoux, parfums, maquillage, coiffures excentriques.



- ▶ Avoir une attitude étrange, des comportements ou des demandes qui agacent ses collègues et supérieurs.
- ▶ Donner l'impression que l'on a des problèmes personnels cachés.

## CONCLUSION

- ❖ Plus les moyens mis à la disposition sont puissants, plus je peux faire de bien ou de mal par ma compétence ou mon incompetence.
- ❖ La pensée négative peut nous aider à éviter notre propre escalade à notre niveau d'incompétence (*et éviter une promotion par l'empathie envers le patron dont on veut l'emploi*) : « Est-ce que je serais content de travailler pour le patron de mon patron? ».
- ❖ Il n'est pas facile de refuser une promotion. Le plus simple, le plus plaisant, le plus efficace semble donc de ne pas la mériter, par l'incompétence créatrice.