

Ndosseta KIMBI

Cycle C - CNAM, Mai 2002

Laurence J. PETER et Raymond HULL

**« LE PRINCIPE DE PETER »
ou pourquoi tout va toujours mal**

Traduit de l'Américain
Par France-Marie WATKINS

Editions Stock 1970

Sommaire

I - Les auteurs

II - Questions

III - Postulats

IV - Démarche

V - Résumé

VI - Conclusion

I - Les auteurs :

Laurence J. Peter est né à Vancouver, Canada dans les années 20.
Entré dans l'enseignement, il s'est spécialisé dans la psychologie et l'orientation.
Directeur du Centre Evelyn Frieden et conseiller dans des programmes destinés aux enfants inadaptés à l'université de Californie du Sud.
Il quitta cette institution en 1970 pour se consacrer à son œuvre personnelle.
Le professeur Peter est l'auteur de « Prescriptive Teaching » publié en 1965 et il a écrit des nombreux articles parus dans des revues professionnelles.

Raymond Hull est son collaborateur pour le Principe de Peter.
Il est Citoyen canadien, fils d'un pasteur méthodiste, né en Angleterre.
Il s'est installé en Colombie Britannique depuis 1947.
Auteur dramatique, il a écrit plus de trente pièces pour le théâtre et la télévision.
Journaliste, il collabore à des revues importantes telles que Punch, MacLean's et Esquire.
Il a également publié plusieurs livres.

Le professeur Peter et Raymond Hull font de nombreuses conférences dans le monde.

II - Questions :

L'auteur s'est résigné à l'universalité de l'incompétence mais pensait que si sa cause pouvait être découverte, alors on trouverait un remède.
Ainsi, il ne cessa de poser constamment des questions.

Toute peine mérite un salaire, proclame le dicton et quel meilleur salaire recevoir sinon une promotion ?

Peut-on espérer, d'effort en effort et d'échelon en échelon, accéder aux plus hautes fonctions ?

Serait-il logique de déduire que les postes de commande sont aux mains des élites et, par conséquent, que tout va le mieux dans le monde !

Comment expliquer ce hiatus entre la logique de l'automatisme hiérarchique et la constatation des réalités quotidiennes ?

En réponse à toutes ces questions, Peter bâtit sa nouvelle science basée sur l'incompétence au travail.

III - Postulats :

Le Professeur Peter a eu l'idée scientifique d'appliquer la méthode déductive à l'envers, ce qui a donné : le personnage d'élite ne convient pas à sa situation, donc il s'est élevé de son niveau...d'incompétence. Paradoxe du jeu d'esprit ? Que non.

S'appuyant sur le résultat des enquêtes et de reportages sur le gouvernement, l'industrie, le commerce, l'éducation et les arts, l'étude du mécanisme de la société civile le conduira à affirmer : « l'incompétence n'a pas de frontières, ni dans le temps ni dans l'espace » ; C'est l'universalité de l'incompétence.

IV - Démarche :

Dans cet ouvrage, l'auteur tente de démontrer avec véhémence que le principe de Peter est la découverte sociale et psychologique la plus pénétrante et la plus importante du siècle.

Par une série de questions et des exemples tirés de la vie courante, le professeur Peter expose ses brillantes théories d'incompétence et ses formules pour finalement déduire que «Chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence».

Ce principe a donné naissance à la nouvelle science, la hiérarchologie.

V - Résumé

1. Le principe de Peter

Durant ma première année d'enseignement, je fus troublé en constatant qu'un bon nombre de professeurs, de surveillants généraux, et de directeurs d'école semblaient ignorer les responsabilités de leur état et montraient de l'incompétence dans l'exercice de leurs fonctions.

Le principal souci de mon directeur par exemple était que tous les stores des fenêtres se trouvent au même niveau, que les salles de classe soient silencieuses et que personne ne marche sur les pelouses.

Une plus ample étude du problème m'apprit que toute organisation emploie un nombre de personnes incapables de faire leur travail.

Un phénomène universel, l'incompétence dans le travail se constate partout.

Nous refusons de croire au prêtre immoral, au juge, à l'avocat incohérent, à l'auteur sans talent et au professeur de littérature qui fait des fautes d'orthographe.

En constatant cette incompétence à tous les degrés de toute hiérarchie, politique, juridique, universitaire et industrielle, l'auteur a fini par penser que la cause résidait dans quelque trait inhérent aux règlements concernant le placement des employés.

Ce fut ainsi que commença l'étude sérieuse de l'ascension des salariés dans la hiérarchie et de ce qui leur arrive après avoir été promus.

Le cas du dossier militaire :

Nous allons étudier le cas de feu général Goodwin.

Ses façons bon enfant, sa joie joviale, son mépris des règlements imbéciles et sa bravoure indiscutable avaient fait de lui l'idole de ses hommes.

Ils leurs donna de nombreuses victoires méritées.

Lorsque Goodwin fut promu au grade de maréchal, il eut affaire non pas à des simples soldats mais à des politiciens et des chefs d'état major alliés .

Il refusa de se plier au protocole nécessaire. Il fut incapable de mettre un bœuf sur sa langue et de faire des courbettes.

Il se discuta avec tous les dignitaires et finit par passer des journées couché, à boire et à grogner. Le commandement de la guerre lui échappa et tomba entre les mains de ces subordonnés.

Il avait été promu à un grade pour lequel il était incompétent.

L'auteur finit par constater que dans ce cas il y avait un dénominateur commun. L'employé avait été haussé de l'état de compétence à celui de l'incompétence. Cela pouvait arriver à tout employé, tout subordonné, dans toutes les hiérarchies.

L'étude de centaines de cas d'incompétence dans le travail a conduit l'auteur à formuler le principe de Peter : dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence .

Une nouvelle science

Ayant formulé le principe, l'auteur a découvert qu'il avait sans le vouloir créé une nouvelle science la hiérarchologie ou l'étude des hiérarchies, de leur structure de leur fonction, base de toutes les sciences sociales.

Le terme « hiérarchie » désignait à l'origine un système de gouvernement de l'église par des prêtres aux rangs différents.

Aujourd'hui, il signifie toute organisation dont les membres ou les employés sont classés par ordre de rang, de grade ou de classe.

La hiérarchologie semble pouvoir s'appliquer à tous les domaines de l'administration publique ou privée.

Le principe de Peter est la clef d'une compréhension de tous les systèmes hiérarchiques et, par conséquent de toutes les structures de la civilisation. Quelques excentriques s'efforcent de n'être mêlés à aucun système hiérarchique, mais tout le monde, dans les affaires, l'industrie, le commerce, le syndicat, la politique, l'armée, la religion et l'enseignement en est tributaire.

Tous sont gouvernés par le principe de Peter.

Beaucoup d'entre eux, s'en doute, pourront gravir un échelon ou deux, passant d'un niveau d'incompétence à un niveau d'incompétence plus élevé. Mais la compétence dans cette nouvelle situation fait qu'ils se trouvent qualifiés pour une nouvelle promotion.

Pour chaque individu, la dernière promotion fait passer d'un niveau de compétence à un niveau d'incompétence.

Ainsi, avec le temps et en supposant l'existence d'un nombre suffisant de rang dans la hiérarchie, chaque employé s'élève et demeure à son niveau d'incompétence.

Le corollaire de Peter précise : « avec le temps tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité ».

On trouvera rarement un système dans lequel chaque employé aura atteint son niveau d'incompétence, naturellement.

Ce travail est accompli par les employés qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence.

2. Le principe en action

L'analyse faite dans un lycée montrera comment marche le principe de Peter dans l'enseignement.

Nous pourrions comprendre comment opère la hiérarchie de chaque établissement.

En commençant par le rang, les maîtres, l'auteur les groupe pour cette analyse en trois classes : compétents, modérément compétents, et incompetents.

La théorie des moyennes, et l'expérience le confirme, veut que ces classes soient inégales : la majorité des professeurs appartiennent à la classe modérément compétente, les minorités aux compétentes et incompetentes.

Le graphique suivant illustre cette thèse :

Le cas de la conformiste la plupart des enseignants débutants sont toutefois modérément compétents ou compétents (voir graphique de B à D), et peuvent espérer une promotion.

Une faiblesse latente

Monsieur X avait été un étudiant et il devint un professeur de science apprécié. Ses cours et ses expériences en laboratoires étaient très suivis, ses élèves l'aimaient et tenaient le laboratoire en ordre. Monsieur X n'était pas du tout doué pour la paperasserie mais cette faiblesse était compensée dans l'esprit de ses supérieurs, par sa réussite avec ses élèves.

Monsieur X fut promu directeur des travaux pratiques, et il devait maintenant commander le matériel de laboratoire et tenir des comptes à jour. Son incompetence était flagrante. Pendant trois ans il commanda des nouveaux becs Bunsen mais oublia les tuyaux indispensables.

A mesure que les vieux tuyaux devenaient poreux, les becs Bunsen étaient inutilisables alors que les neufs s'accumulaient sur les étages.

Monsieur X ne peut plus espérer de nouvelles promotions. Son dernier poste est celui pour lequel il était incompetent.

C'est ce que l'on appelle promotion dans le rang.

Dans toute hiérarchie la crème monte jusqu'à ce qu'elle soit aigre.

3. Exception apparente

1 La sublimation percutante

« Monsieur X était incompetent sans espoir, un zéro fini, alors la direction l'a promu à un poste où il ne peut rien faire, pour se débarrasser de lui. »

Ce phénomène est appelé sublimation percutante. Monsieur X a-t-il quitté un poste d'incompétence pour une situation compétente ? Non.

Il a simplement été muté d'un poste improductif à un autre. A-t-il des responsabilités plus importantes ? Non. Travaille-t-il davantage dans ce nouveau poste ? Non.

La sublimation percutante est une pseudo-promotion.

Certains employés de l'espèce de monsieur X s'imaginent qu'ils ont réellement été promus, d'autres devinent ce qu'on leur a fait. Mais le but essentiel de la pseudo-promotion est de tromper les gens qui ne font pas partie de la hiérarchie. Lorsque ce but est atteint, la manœuvre a réussi.

Mais la hiérarchie expérimentée ne s'en laissera jamais compter, car la seule manœuvre qu'il peut accepter comme étant une promotion réelle et celle qui hausse l'individu à un poste de compétence.

Pour beaucoup d'employés, la sublimation percutante est la carotte au bout du bâton.

La sublimation percutante est un phénomène courant.

La hiérarchie nous apprend que toute organisme prospère se caractérise par son accumulation d'épaves au niveau de l'exécutif, c'est à dire les sublimés et les candidats à la sublimation.

La sublimation percutante peut être utile quand elle débarrasse les vrais travailleurs des mouches du coche.

2. L'arabesque latérale

L'arabesque latérale est une autre forme de pseudo-promotion. Sans accorder une promotion à un employé, parfois sans même augmenter son salaire, on donne à l'incompétent un nouveau titre plus ronflant et on le relègue dans un bureau à l'écart.

Monsieur X s'était révélé incompetent comme directeur du personnel de la papeterie Durant. Après une arabesque latérale, il se trouve affublé du titre de coordinateur des communications inter services, au même salaire, et son travail consistait à surveiller le classement des copies de lettre.

La hiérarchie est importante plus l'arabesque latérale est facile.

3. L'inversion de Peter

Vous avez certainement entendu parler d'hôpitaux qui perdent un temps précieux à remplir des formulaires pendant que les blessés perdent leur sang.

Vous avez déjà entendu dire une infirmière dire, réveillez-vous, vous devez prendre votre somnifère.

Vous avez cet irlandais Michael O'Brien, qui passa onze mois dans un ferry-boat à faire la navette entre Hong Kong et Macao.

Il ne possédait pas les papiers nécessaires pour débarquer dans l'un ou l'autre port, et personne ne voulait le lui fournir. C'est généralement parmi les sous-fifres sans pouvoir discrétionnaire que l'on constate un souci du formulaire correct, que ces papiers soient utiles ou non. Il n'y a jamais de cas d'espèces et aucune dérogation à la routine n'est permise.

L'auteur a nommé ce comportement l'automatisme professionnel.

Pour cet automatisme, il est évident que les moyens sont plus importants que les fins.

L'automatisme professionnel paraît incompetent aux yeux de ses clients ou de ses victimes.

La compétence d'un employé est déterminée non par le public mais par son supérieur hiérarchique.

4. Défoliation hiérarchique

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 et viole ainsi le premier commandement de la vie hiérarchique.

Le défolie super incompetent doit présenter deux caractéristiques importantes :

- Il ne peut produire ;
- il n'obéit pas au principe intrinsèque de la hiérarchie.

La super incompetence est répréhensible aux yeux de la hiérarchie que la super incompetence.

Les défolies hiérarchiques sont, comme tous les autres employés soumis au principe de Peter, dont ils ne diffèrent que dans le sens où ils sont les seuls à être victimes d'un renvoi.

5. Prendre la succession du père

Les employés ont une tendresse particulière appelée **penchant de Peter** ; pour le système de promotion qui leur a permis de gravir des échelons et dont ils espèrent qu'il les fera monter au sommet, aussi ont-ils tendance à éprouver tout autre mode de placement.

L'affaire de la famille dirigé par un seul homme pouvant placer ses fils aux postes les plus élevés est devenu de nos jours chose rare.

Néanmoins, le système marche toujours, à cette différence près que le successeur n'est pas nécessairement apparenté avec la personne qui le nomme.

4. Piston et promotion

Le principe de Peter est irréversible et universel, mais on voudra sans doute savoir combien de temps doit durer l'ascension hiérarchique.

L'auteur définit le piston comme étant les rapports d'un employé, par parenté, alliance ou amitié, avec une personne qui lui est supérieure dans la hiérarchie. L'ascension au sommet grâce au piston est une chose que nous détestons et reprouvons chez les autres. Les collègues du pistonné le haïssent et ne se gênent pas pour le dire et pour faire des réflexions sur son incompetence.

Paradoxe de Peter: dans une hiérarchie, les employés ne sont pas vraiment opposés à l'incompétence, ils se contentent de grogner pour dissimuler leur envie des pistonnés.

Cinq conseils pratiques pour le pistonné en puissance :

1. Trouver un protecteur
2. Motiver le protecteur
3. Se défilier
4. Soyez souple
5. Trouvez-vous de nombreux protecteurs : **Théorème de Hull** : « l'accumulation des pistons de plusieurs protections égale la somme de leur piston propre multipliée par leur nombre.

5. Ambition et Promotion

Les qualités de l'ambition ont donné lieu à bien des malentendus, en grande partie par la faute d'Alger qui a exagéré son efficacité en tant que moyen de promotion, et l'on ne peut que déplorer son zèle intempestif et peu scientifique, qui a retardé les progrès de la hiérarchologie.

Dans les sociétés organisées, la pression abaissant de l'ancienneté annule la force élévatrice de l'ambition. Cette observation démontre que le piston est plus fort que l'ambition. Le piston permet souvent de passer outre à l'ancienneté, l'ambition jamais.

L'ambition se manifeste parfois par un intérêt anormal pour les études, les cours du soir, l'entraînement intensif. Dans les cas marginaux, et particulièrement dans les petites hiérarchies, ces études peuvent accroître la compétence au point que la promotion en soit légèrement accélérée, mais l'effet est imperceptible dans les hiérarchies importantes où l'ancienneté joue davantage. L'étude et le désir de s'améliorer peuvent même avoir un effet négatif si l'augmentation des domaines de compétences exige un plus grand nombre d'échelons promotionnels pour atteindre le niveau d'incompétence.

On trouve bien sur parfois un employé exceptionnellement ambitieux qui réussit, par des bons ou de mauvais moyens, à chasser un supérieur encombrant pour se hausser à un rang plus élevé vite que grâce aux procédés normaux.

W. Shakespeare en donne l'exemple dans son œuvre Othello

*« ... C'est le drame du service,
La préférence est donnée par lettre ou affectation
Et ne va pas aux anciens pour qui chaque instant
A été l'héritier du premier ».*

Le pouvoir de l'ambition est trop souvent surestimé pour deux raisons :

La première est l'impression obsessionnelle qu'une personne qui se donne plus de mal pour arriver mérite justement d'arriver plus vite et de monter plus haut que les autres. Cette illusion n'a naturellement pas la moindre base scientifique.

L'auteur appelle cette idée moralisatrice : **le complexe d'Alger**.

La deuxième est qu'aux yeux de l'observateur ignorant, le pouvoir de l'ambition paraît plus fort qu'il ne l'est parce que la plupart des ambitieux présentent le syndrome de la pseudo-réussite.

Ils souffrent d'affections telles que la dépression nerveuse, l'ulcère de l'estomac, l'insomnie.

Un ulcère, insigne de la réussite administrative, n'est bien souvent que le résultat d'une ambition débridée.

6. Ceux qui suivent et ceux qui dirigent

Dans ce chapitre, l'auteur s'attaque plus particulièrement à cette vieille scie « Pour commander, il faut savoir obéir ».

Prenons un exemple simple: une hiérarchie de deux rangs.

L'employé qui sait bien obéir sera promu au rang de commandement.

Ce même principe est vrai des hiérarchies les plus complexes; 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.

Les qualités et les compétences d'un chef ne peuvent permettre d'aboutir en passant par les voies hiérarchiques normales. L'homme doué doit obligatoirement quitter la hiérarchie pour prendre un nouveau départ ailleurs.

La compétence d'un employé est déterminée non par des observateurs, mais par l'employeur ou par d'autres employés d'un rang plus élevé. A leurs yeux, le potentiel de commandement équivaut à de l'insubordination, et l'insubordination est de l'incompétence.

Ceux qui savent obéir ne peuvent pas savoir commander. Il est évident que l'employé qui obéit sera promu, plus d'une fois, mais cela n'en fera pas un bon chef. La plupart des hiérarchies sont tellement accablées des règlements et des traditions, ligotées aussi par les lois, que les employés les plus importants eux-mêmes, les cadres supérieurs, n'ont pas à commander ni à diriger en ouvrant des voies. Ils se contentent de se plier aux précédents, obéissent aux règlements, et marchent en tête de la foule. Ces cadres ne dirigent que si l'on estime que la figure de proue dirige le navire.

Dans un tel milieu, l'apparition d'un véritable chef va créer des remous dans la mare.

Il sera craint et détesté. Ce syndrome s'appelle : la mégaloléophobie; crainte de la grosse huile, ou mieux encore par les hiérarchologues experts, le complexe d'hypofifrioléophobie; crainte que le sous-fifre passe au rang de l'huile.

7. Politique et hiérarchie :

A ce jour aucun politicien n'a pu analyser de façon satisfaisante les arcanes des gouvernements ni prédire avec justesse l'avenir politique. Les marxistes se sont aussi lourdement trompés que les capitalistes.

L'auteur déclare « Les études de hiérarchologie comparée ont démontré que les systèmes socialistes, communiste et capitaliste souffrent de la même accumulation de personnel incompetent et redondant. Mes recherches n'ont pas encore complètement abouti mais je vais tout de même soumettre le rapport provisoire suivant. Si des subventions me sont accordées, je terminerai mes recherches de hiérarchologie comparée et passerai de là à la hiérarchologie universelle ».

La politique d'aujourd'hui est tributaire des partis. Certains pays n'ont qu'un seul parti officiel, d'autres en ont deux, d'autres encore d'innombrables. On imagine naïvement qu'un parti politique est une réunion de personnes aux mêmes opinions coopérant pour défendre leurs intérêts communs. C'est faux, naturellement. Cette défense est assumée par des groupes.

Et il y a autant de groupes que d'intérêts divergents. Un parti politique est simplement un appareil destiné à choisir des candidats et à les faire élire. On peut alors affirmer sans crainte que les partis régissent la sélection des candidats.

Tout parti politique est une hiérarchie. La plupart des membres sont bénévoles, et il en est même qui paient pour avoir de privilège, mais le parti forme néanmoins une structure de rangs et possède un système de promotion très net.

Il est bien évident que le principe s'applique également à l'exécutif, aux ministères, aux agences gouvernementales, aux offices locaux, régionaux ou nationaux. Tous les organismes, de la police à l'armée, sont des hiérarchies rigides des salariés, et tous sont, par force, encombrés d'incompétents, incapable d'exécuter leur travail et qui ne peuvent être ni promus ni renvoyés.

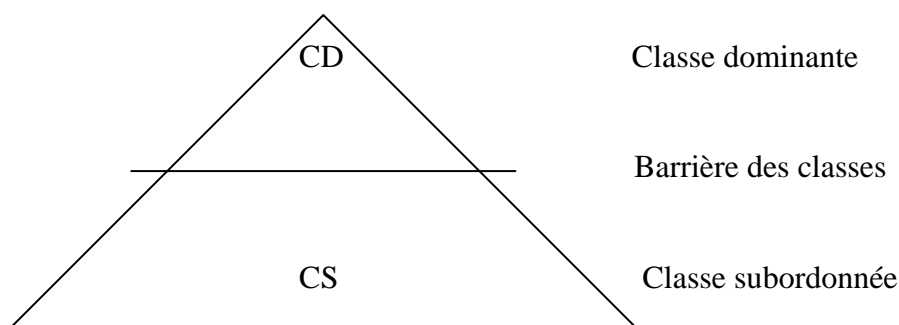
Tout gouvernement, démocratie, dictature, royaume, communiste ou capitaliste, s'écroule quand sa hiérarchie atteint un état de maturité intolérable.

L'efficacité d'une hiérarchie est inversement proportionnelle à son quotient de maturité (Q.M)

QM est égal :
$$\frac{\text{Nombre d'employés au niveau d'incompétence} \times 100}{\text{Nombre total des employés de la hiérarchie}}$$

Manifestement, quand le QM atteint le chiffre 100, aucun travail efficace ne pourra être accompli.

Ce graphique représente une hiérarchie pistonienne typique présentant la structure pyramidale classique :



La partie inférieure CS, se compose des employés de la classe subordonnée. Quelle que soit leur compétence, ils ne pourront jamais franchir la ligne BC, barrière des classes.

La partie supérieure CD est occupée par les employés de la classe dominante. Ils ne débutent pas au bas de l'échelle, mais au niveau de la barrière des classes.(page 66).

Dans les parties marquées CS et CD, au-dessus et au-dessous de la barrière des classes, les hiérarchies pistonniennes sont plus efficaces que celles des sociétés égalitaristes.

8. Idées et prévisions

Les auteurs inconnus de nombreux proverbes avaient une connaissance instinctive de la théorie de l'incompétence.

« *A chacun son métier, les vaches seront bien gardées* » est évidemment un conseil au vacher qui ambitionnerait de devenir régisseur de la ferme. La main qui savait traire les vaches avec compétence risque d'être malhabile pour faire les comptes du domaine et celui qui mène bien le troupeau ne saurait peut être pas diriger les ouvriers agricoles.

« *Trop de marmitons gâtent la sauce* » signifie que plus il y a de personnes qui travaillent à un projet, plus il y a de chance que l'une d'elles au moins ait atteint son niveau d'incompétence.

L'auteur a mentionné ailleurs que l'instinct hiérarchique des hommes, leur tendance irrésistible à s'organiser par rang. Certains critiques nient l'existence de cet instinct.

Alexander Pope a remarqué, il y a deux siècles, l'expression d'un principe divin :
*L'ordre est la première loi du Ciel et j'avoue
Que certains sont, et seront les maîtres de tous.*

Il a observé avec justesse la satisfaction obtenue quand on fait son travail avec compétence :

*Sachez tout le bien qu'éprouvent les hommes
Que Dieu ou la Nature leur a destiné,
Le plaisir de la raison, les joies des sens,
Sont en trois mots, santé, paix et compétence.*

Pope a énoncé un des principes clefs de la hiérarchologie :

*Que désire cet homme ? Voilà qu'il s'élève,
Et moins qu'un ange veut être davantage.*

En d'autres termes, un employé consent rarement à demeurer à son niveau de compétence mais tient à toute force à se hausser à un échelon où il ne sera bon à rien.

Karl Marx a certainement reconnu l'existence des hiérarchies, mais semble avoir cru qu'elles étaient le fait des capitalistes. En prônant une société non hiérarchique, il ne comprit pas que l'homme est hiérarchique de nature.

Sur ce point Karl Marx est moins perceptif que Pope.

La théorie de Marx n'est donc qu'un rêve, un nouvel opium du peuple.

Lewis Carroll, dans « A travers le miroir » se réfère à la vie au niveau de l'incompétence.

Autrement dit, une fois qu'un employé a atteint son poste final, ses efforts les plus violents ne pourront lui apporter une nouvelle promotion.

Freud a faillit découvrir le principe de Peter. En observant des cas de névrose, d'angoisse, de maladie psychosomatique, d'amnésie et de psychose, il a constaté la douloureuse prédominance de ce que nous pourrions appeler le syndrome généralisé de l'incompétence vitale.

L'erreur de la psychologie freudienne est due à sa nature essentiellement introspective; il s'entêtait à étudier ce qui se passait à l'intérieur de ses patients. La hiérarchologie, en revanche, étudie ce qui se passe en dehors du patient, étudie l'ordre social dans lequel l'homme évolue, et explique avec réalisme la fonction de l'homme dans cet ordre.

Alors que Freud passait son temps à fouiner dans les profondeurs obscures du subconscient, Peter consacrait ses efforts à l'examen du comportement humain, visible et mesurable.

Dans un éclair de génie professionnel, Freud a inventé la psychanalyse destinée à rendre les patients conscients de leur subconscient.

Freud est allé trop loin en se psychanalysant lui-même, et a prétendu être conscient de son subconscient. Si Freud avait compris la hiérarchologie, il ne serait pas allé si loin, il n'aurait pas atteint son niveau d'incompétence

Comme Freud, Potter a observé et classé beaucoup de phénomène de frustration humaine.

Il estime que les hommes ont un besoin inné de monter du premier état au second et explique le comportement humain comme étant une volonté consciente de surpasser les autres, de triompher des circonstances et de devenir ainsi avantagé.

Dans la réalité, rien ne peut hausser un homme au-delà de son niveau d'incompétence.

Le seul résultat de la technique de Potter serait de le lui faire atteindre plutôt.

Le bonheur durable ne peut être obtenu qu'en évitant la promotion ultime, en préférant, à un certain stade de son élévation, abandonner la poursuite de l'avantage et pratiquer ce que Potter aurait pu appeler la staticité.

L'auteur pense que Potter est un grand théoricien qui a adroitement comblé le fossé entre le principe freudien et celui de Peter.

Parkinson, théoricien social éminent, observe et décrit de façon amusante le phénomène de l'accumulation du personnel dans les hiérarchies. Mais il tente d'expliquer ce qu'il appelle la pyramide montante en supposant que les plus anciens employés pratiquent une stratégie « de diviser pour vaincre », qu'il rend délibérément la hiérarchie inefficaces afin de s'y hausser eux-même.

Le phénomène décrit par Parkinson « trop de personnel et pas assez de production est souvent en conflit flagrant avec les intérêts du personnel supérieur. » Le rendement baisse au point que l'affaire tombe en faillite, et les employés responsables se trouvent sans travail.

Il n'y a aucun rapport direct entre le nombre des employés et le travail efficace effectué.
L'accumulation du personnel ne peut être expliquée par la théorie de conspiration de Parkinson ; elle résulte d'une recherche sincère mais futile d'efficacité par les cadres supérieurs de la hiérarchie.

Parkinson fonde sa loi sur la hiérarchie féodale ou de Chéops définie comme étant une structure pyramidale présentant un grand nombre d'employés à la base et peu de cadres supérieurs au sommet.

9. Psychologie de la hiérarchie

L'auteur rappelle que la hiérarchie est une science sociale, ainsi, nous devons adopter une terminologie moins émotionnelle que ne le suggèrent des mots comme oisif, paresseux, parasite, voler ou cancer.

La question de la tournure d'esprit de l'incompétent mérite cependant considération. L'auteur a découvert le principe de Peter en observant le comportement extérieur et il a évité de plonger dans le subconscient de ses sujets.

Pour Hull, si l'analyse se poursuivait en profondeur, on constaterait une plus grande acceptation de son moi. Cependant, il n'a jamais observé, chez aucun individu, une compréhension du système hiérarchique ni de la promotion en tant que cause directe de l'incompétence.

La psychiatrie est terriblement désavantagée quand elle tente de résoudre les problèmes provoqués par l'incompétence. Et la connaissance de soi ne suffit pas non plus, parfois, après avoir accordé une promotion, la direction d'une entreprise comprend que le nouveau promu ne peut être à la hauteur de sa tâche.

Exemples :

« X travail moins bien depuis qu'il est contremaître. »

« Y n'était pas assez bon, finalement, pour remplacer B. »

« Z n'était pas à la hauteur comme chef de service des fiches. »

De temps en temps, l'employé lui-même finit par se connaître et accepte son incompétence, en renonçant à monter plus haut.

Dans ce cas la réflexion provoque beaucoup de regrets mais peu ou pas d'actions.

Quelquefois les directions et les employés arrivent à constater l'incompétence dans le travail mais ne font pas grand-chose pour la combattre.

L'auteur constate que l'intervention des experts au moment du placement initial ne peut empêcher mais au contraire accélère l'ascension au niveau d'incompétence.

Nous ne devons pas oublier que les experts sont eux aussi soumis au principe de Peter.

Ils ont atteint leur situation par le même procédé de promotion qui a handicapé l'organisme qu'ils étudient.

Beaucoup de ces experts sont à présent à leur niveau d'incompétence.

Mais s'ils constatent des déficiences, ils seront incapables d'y remédier.

La compétence au sommet est rare mais impossible.

10. La spirale de Peter

La hiérarchiser n'est pas moralisateur en ce qui concerne l'incompétence. L'employé serait compétent s'il le pouvait.

La plupart des incompetents comprennent que la faillite de la société les jetterait à la rue, sans travail, qu'ils doivent faire marcher la hiérarchie.

Le désir le plus sincère de soulager l'incompétence au sommet ne peut aboutir qu'à une multiplication de l'incompétence à tous les niveaux. Dans ce cas, l'augmentation du nombre des employés devient inévitable. Et à chaque tour de la spirale de Peter, le nombre des incompetents s'accroît sans que l'efficace s'améliore.

Mathématique de l'incompétence : Incompétence + incompétence = incompétence

11. Pathologie de la réussite

Lorsqu'un employé atteint son niveau d'incompétence, il ne peut plus effectuer un travail utile. Cela veut dire que l'ultime promotion transforme soudain le travailleur en oisif. Pas du tout, dans la plupart des cas il veut travailler, il fait preuve d'une activité fébrile, il s'imagine parfois qu'il travaille, mais en réalité il n'accomplit rien.

Tôt ou tard, ces employés finissent par avoir conscience de leur incompétence, et en sont navrés.

Le syndrome du dernier poste :

Un certain nombre de médecins généralistes ont eu à répondre aux questions suivantes

1. Quelles conditions physiques observez-vous le plus souvent chez les gens qui ont réussi?
2. Quels conseils ou traitements donnez-vous aux patients appartenant au groupe de ceux qui ont réussi ?

En collectionnant les réponses des médecins l'auteur a découvert que les affections suivantes sont fréquentes chez leurs patients arrivés.

- | | |
|---|-------------------------------|
| - Ulcères | - Allergie |
| - Colite | - Hypotension |
| - Tension | - Spasmes musculaires |
| - Constipation | - Insomnie |
| - Diarrhée | - Fatigue chronique |
| - Besoin fréquent d'uriner | - Arrêts du cœur |
| - Alcoolisme | - Affection cardio-vasculaire |
| - Boulimie et obésité | - Migraine |
| - Anorexie | - Nausées et vomissement |
| - Douleur abdominale | - Vertiges |
| - Dysménorrhée | - Bourdonnement d'oreilles |
| - Transpiration excessive des mains, des pieds etc. | - Dermatite nerveuse |
| | - Impuissance |

Tous ces troubles sont caractéristiques de la personne arrivée et beaucoup se présente sans qu'il existe d'état pathologique organique. Ces symptômes indiquent l'incompétence physique des patients au niveau de responsabilité qu'ils ont atteint.

Les affections citées, associées par deux ou plus, constituent le syndrome du dernier poste (SDP). Malheureusement les médecins n'ont pas encore su reconnaître l'existence de ce syndrome. Ils ont fait preuve d'hostilité envers l'application de la hiérarchologie à la pseudo science du diagnostique.

Les malades souffrant du syndrome du dernier poste aiment à croire que leur incompetence dans le travail est provoquée par leurs affections physiques.

Certains médecins croient leur patient sur parole et s'attaquent aux symptômes physiques sans en chercher la cause.

Ils soignent par des médicaments ou bien ils ont recours à la chirurgie, et peuvent apporter un certain soulagement, mais qui sera de courte durée.

Le patient ne peut devenir compétent à force des médicaments, et il n'existe aucune tumeur d'incompétence qu'un bistouri puisse extirper.

D'autres médecins ne trouvant rien d'organiquement défectueux chez leur patient, tenteront de le persuader que ces symptômes sont imaginaires.

Quand les médicaments et la chirurgie ont finalement échoué, on recourt parfois à la psychothérapie. Elle ne donne guère de meilleurs résultats parce qu'elle n'a aucun effet sur la racine du mal dont souffre le syndrome du dernier poste dont son incompetence (SDP).

Le syndrome du dernier poste est devenu d'une importance sociologique de plus en plus grande, parce que ses symptômes et affections ont acquis une valeur de signe extérieur de réussite.

Le syndrome du dernier poste est devenu si enviable que des employés qui ne souffrent d'aucun de ces symptômes les simuleront, pour faire croire qu'ils ont atteint le dernier poste.

12. Indices non médicaux du dernier poste

Tabulologie anormale :

C'est une branche importante et significative de la hiérarchologie.

L'employé compétent n'a sa table de travail que les livres, les papiers et les instruments nécessaires à son travail. Arrivé au dernier poste, il a tendance à adopter des arrangements inhabituels et hautement significatifs de son matériel de bureau.

Phonophilie :

L'employé justifie à ses yeux son incompetence en se plaignant de ne pouvoir être en contact assez étroit avec ses collègues et ses subordonnés . Pour remédier à cet état de choses, il installe plusieurs téléphones sur son bureau, un ou plusieurs interphones, avec des manettes, des boutons, des clignotants et des haut-parleurs, sans parler de quelques magnétophones.

Le phonophile prend rapidement l'habitude d'employer en même temps deux ou davantage de ces appareils . Cette maladie fait rapidement de progrès et elle est généralement incurable.

Papyrophobie

Le papyrophobe ne peut tolérer sur son bureau ni livres ni papiers et, dans les cas graves nul part dans la pièce. Il est probable que la vue d'une feuille de papier lui rappelle tout le travail qu'il est incapable d'effectuer, et il n'est pas surprenant qu'elle lui soit horrible.

Papyromanie :

Le papyromane encombre son bureau d'une masse de livres, de dossiers et de papiers inutiles.

Il essaie de masquer son incompetence en donnant l'impression qu'il a trop de travail, plus qu'aucun être humain ne saurait accomplir.

Classophilie :

Une manie de classification, s'accompagnant généralement d'une terreur morbide de perdre le moindre document.

Le classophile empêche les autres de s'apercevoir qu'il n'accomplit rien d'important.

Préoccupé par les dossiers à classer, il vit dans le passé et repousse le présent.

Gigantisme tabulatoire :

L'obsession qui consiste à avoir un plus grand bureau ou table de travail que ses collègues.

Tabulophobie : exclusion totale des tables dans un bureau. Ce symptôme s'observe uniquement dans les plus hauts rangs de la hiérarchie.

Apitoiement sur soi-même :

Beaucoup de conférences se passaient à écouter un cadre supérieur se plaindre de sa situation présente. Ce complexe d'émotions, apitoiement sentimental, dénigrement du présent et louanges déraisonnées du passé s'appelle le complexe d'Auld Lang Syne.

Le patient prétend être un martyr dans sa situation actuelle, il ne laisse attendre en aucun cas qu'un autre employé pourrait le remplacer avantageusement.

Rigor Cartis :

Le symptôme de la 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 les flèches du tableau, sans s'occuper des retards ou des pertes qui peuvent en résulter.

Syndrome de la balançoire :

Certains employés, ayant atteint le dernier poste, essaient de masquer leur insécurité en appliquant à leur subordonnés le système de la balançoire (page 104).

Syndrome du flottement :

Une complète incapacité à prendre une décision appropriée au malade qui en souffre. Il peut flotter interminablement et peser le pour et le contre d'une question, mais ne peut se décider.

Inertie rigolatoire : un signe certain de dernier poste, c'est l'habitude de raconter des plaisanteries au lieu de faire son travail.

Structurophilie :

Une manie de construire un souci obsessionnel des bâtiments de leur architecture, de leur construction, de leur entretien et de leur réparation, et un souci croissant de travail qui s' fait ou qui doit s'y faire.

Les gens mal informés appellent la structurophilie, le complexe de l'édifice.

Tics et manies bizarres

Les excentricités et les tics apparaissent tout de suite après la cession au dernier poste.

L'auteur mentionne la déplorable habitude de se ronger les ongles, celles de pianoter sur son bureau du bout de doigt ou avec crayon de faire craquer ses phalanges, de jouer avec un stylo ou des trombones, de s'étirer sans raison apparente et d'étirer des élastiques ou de soupirer profondément et hors de propos.

Façon de parler révélatrice :

La siglomanie initiale et digitale est une obsession qui pousse le malade à parler par lettres et chiffres plutôt que par des mots.

13. Santé et bonheur au quotient de promotion zéro

L'employé comprend qu'il occupe son dernier poste, qu'il a atteint son niveau d'incompétence, qu'il est dépassé ou arrivé. L'employé 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. Il s'affaire, il oublie la pause café, il travaille au lieu de déjeuner, il emporte des dossiers à la maison et continue de travailler le soir et pendant le week-end. Il devient rapidement victime du dernier poste.

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

Au lieu d'exécuter les devoirs de sa charge, l'employé peut par exemple leur substituer d'autres travaux qu'il exécute à la perfection.

Cette méthode est dite de substitution:

1. 1. Technique de la perpétuelle préparation (page 114)
2. 2. Technique : se spécialiser dans le détail superflu
3. 3. Technique : la représentation remplace l'action. La règle en est simple, pour obtenir le contentement de soi, un milligramme de représentation vaut une livre d'accomplissement; cette technique est appelée placebo de Peter.

Le placebo de Peter est compris par les hommes politiques de toute espèce. Ils parlent de l'importance, du caractère sacré, de l'histoire fascinante du système démocratique, mais ne font rien et n'accomplissent pas les devoirs de leur charge.

4. 4. Technique de l'aberration totale : c'est une stratégie hardie, qui réussit parfois pour cette raison même (page 119)
5. 5. Technique de l'administrologie éphémère : L'employé n'a plus besoin de s'occuper de son travail réel, et il a des raisons valables de ne rien accomplir de précis dans son nouveau poste. Un adepte de l'administrologie éphémère peut continuer ainsi pendant des années, passant d'un poste temporaire à un autre, et trouver une satisfaction pleine et entière grâce à sa substitution.
6. 6. Technique de la spécialisation convergente : La réussite d'une substitution efficace préviendra l'apparition du syndrome du dernier poste et permettra à l'employé de terminer sa carrière en paix, heureux et en parfaite santé, à son niveau d'incompétence.

14. L'incompétence créatrice

Le refus catégorique d'une promotion proposée est connu sous le nom de **parade de Peter**.

Un employé peut tout simplement refuser une promotion et rester au poste pour lequel il est heureux. Refuser une promotion n'est pas sûr garant de bonheur et de santé. Toutes les recherches de l'auteur l'ont prouvé que, pour la plupart des mortels, la parade de Peter ne paie pas.

Il existe un moyen infaillible d'éviter l'ultime promotion, c'est la clef du bonheur et de la santé au travail et dans la vie privée, cette technique s'appelle **l'incompétence créatrice**.

La méthode se réduit : Créer l'impression que l'on a déjà atteint son niveau d'incompétence.

L'incompétence créatrice donnera ses meilleurs résultats si l'on sait choisir un domaine d'incompétence qui ne vous empêche pas de vaquer aux devoirs principaux de votre charge actuelle.

Quelques techniques subtiles :

- Se tenir à l'écart
- Tactique automobile
- L'apparence

15. L'extension Darwinienne

Interprétation Peterienne de l'histoire :

L'homme a obtenu de nombreuses promotions dans la hiérarchie de la vie. De l'homme des cavernes à celui de la pierre polie, puis à celui de l'âge de fer, de bronze, et ainsi de suite à jusqu'ici accru ses espérances de survie en tant qu'espèce.

Les membres de la race humaine les plus orgueilleux envisagent une ascension infinie ou promotion. Tôt ou tard, l'homme atteindra fatalement son niveau d'incompétence vitale.

D'autres espèces animales ont connu de nombreuses promotions mais ont atteint finalement leur niveau d'incompétence. Le dinosaure, le mammouth se sont développés en vertu de certaines qualités, la masse, les défenses.

Ces qualités qui assuraient au début leur promotion ont fini par provoquer leur incompétence.

La compétence contient toujours la graine de l'incompétence.

La régression hiérarchique n'est pas un phénomène moderne. Il y a très longtemps, le fait de savoir lire et écrire était considéré en soi comme un certificat de compétence permettant d'accéder aux postes importants. Puis on découvrit qu'il y avait de plus en plus d'imbéciles qui savaient lire, et les employeurs devinrent plus exigeants et haussèrent le niveau.

Chacun de ces niveaux scolaires débutera comme certificat de compétence et dégénéra très vite au point de devenir certificat d'incompétence.

L'escalade de l'évolution scolaire accélère le processus de dégradation.

Cette escalade produit les mêmes résultats dans tous les autres domaines

L'incompétence par ordinateur

L'ordinateur peut être lui-même incompétent, c'est-à-dire incapable d'effectuer rapidement et correctement le travail auquel il est destiné. Ce genre d'incompétence ne peut jamais être guéri car le principe de Peter s'applique aux usines dans lesquelles ces ordinateurs sont conçus et fabriqués. Même s'il est compétent, l'ordinateur magnifie à l'infini les résultats de son propriétaire et de ses programmeurs.

Enfin l'ordinateur tout comme l'employé humain est soumis au principe de Peter.

S'il commence par faire du très bon travail, les gens ont tendance à le promouvoir à des tâches plus difficiles jusqu'à ce qu'il atteigne son niveau d'incompétence.

Entre les recettes d'amélioration de la condition humaine et de survie de la race, il n'en est qu'une, le principe de Peter, qui rassemble des connaissances factuelles de l'organisme humain.

La hiérarchologie révèle la véritable nature de l'homme, sa prolifération de hiérarchies, son désir de les conserver, associé à sa tendance à les détruire.

Le principe de Peter et la hiérarchologie apporte les facteurs de toutes les sciences sociales.

Les remèdes de Peter :

Prophylaxie de Peter : Une gramme de prévention, moyens d'éviter d'être promu à son niveau d'incompétence.

Palliatifs de Peter : Un gramme de soulagement, pour ceux qui ont déjà atteint leur niveau d'incompétence, les moyens de prolonger la vie et de conserver santé et bonheur.

Placebo de Peter : Un gramme d'apparence, pour la suppression des symptômes du syndrome du dernier poste.

Ordonnances de Peter : Un kilo de guérison, panacée contre tous les maux humains.

VI. Conclusion

Cet ouvrage est le résultat d'une étude approfondie du mécanisme de la société civilisée. L'auteur démontre que la théorie peterienne est irréfutable parce qu'elle est puisée dans les mille et une exemples de la vie courante, ce qui donne une analyse pertinente de notre civilisation.

Le bonheur, la réussite réelle, ainsi que l'espérance dans le devenir de l'humanité, dépendent de la compréhension du principe de Peter, l'application des dogmes de la hiérarchologie et l'utilisation de l'ordonnance de Peter pour résoudre les problèmes humains.