

POURQUOI TOUT EMPLOYÉ TEND À S'ÉLEVER  
JUSQU'À SON NIVEAU D'INCOMPÉTENCE

Laurence J. PETER  
& Raymond HULL



# Le principe de Peter





Le principe de Peter



**LAURENCE J. PETER  
ET RAYMOND HULL**

# Le principe de Peter

Pourquoi tout employé tend  
à s'élever jusqu'à son niveau  
d'incompétence

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Benjamin Peylet



Copyright © 2009 by Irene Peter.  
Avant-propos copyright © 2009 by Robert I. Sutton.

*Titre original*  
The Peter Principle

*Pour la traduction française*  
© Éditions J'ai lu, 2018

*Ce livre est dédié à tous ceux qui,  
en travaillant, en jouant, en aimant, en vivant  
et en mourant à leur niveau d'incompétence,  
nous ont fourni les données nécessaires  
à la fondation et au développement  
de cette science salutaire  
qu'est la hiérarchologie.  
Ils ont sauvé des vies.  
Ils n'ont pu sauver la leur.*





## SOMMAIRE

<i>Avant-propos</i> : Le classique utile et hilarant du Dr Peter, par Robert I. SUTTON .....	11
<i>Préface</i> , par Laurence J. PETER .....	25
<i>Introduction</i> , par Raymond HULL .....	33
Chapitre 1. Le principe de Peter .....	43
Chapitre 2. Le principe en action .....	52
Chapitre 3. Apparences d'exception .....	60
Chapitre 4. Piston et promotion .....	79
Chapitre 5. Poussée et promotion .....	85
Chapitre 6. Suiveurs et meneurs .....	91
Chapitre 7. Hiérarchologie et politique .....	97
Chapitre 8. Indices et prévisions .....	108
Chapitre 9. Psychologie de la hiérarchologie ...	122
Chapitre 10. La spirale de Peter .....	135
Chapitre 11. Pathologie du succès .....	140
Chapitre 12. Symptômes non médicaux de la position finale .....	149
Chapitre 13. Bonheur et santé au QP zéro : rêve utopique ou possibilité réelle ? .....	163
Chapitre 14. L'incompétence créative .....	175
Chapitre 15. Extension darwinienne .....	186
<i>Glossaire</i> .....	209



## AVANT-PROPOS

### **Le classique utile et hilarant du Dr Peter**

*par Robert I. SUTTON*

*Le principe de Peter* apparut à mon père, Lewis Sutton, comme une sorte de révélation. Il dirigeait une petite entreprise de San Francisco nommée Oceanic Marine, spécialisée dans l'ameublement et l'accastillage des navires de la Marine américaine. Son gagne-pain dépendait ainsi de bureaucrates du gouvernement fédéral et des autorités portuaires qui le tourmentaient sans cesse. Mon enfance fut bercée par ses envolées contre ces « idiots trop payés », ces fainéants pathétiques à peine capables de faire leur travail qui insistaient pour qu'il produise et leur fournisse des équipements mal conçus. Pour ne rien arranger, de hauts fonctionnaires pondaient des procédures absurdes par centaines, l'obligeant à évoluer dans un labyrinthe administratif en perpétuelle expansion. Il y perdait beaucoup de temps, ses frais augmentaient, cela achevait de le rendre fou. Il concluait ses tirades ainsi : « Ces idiots là-haut doivent être payés à jeter l'argent de nos impôts par les fenêtres. »

Mon père adorait *Le principe de Peter* parce qu'il explique pourquoi la vie est parfois si exaspérante,

et pourquoi tout le monde autour de nous paraît incompetent ou en passe de le devenir. Ni les fonctionnaires ni les autorités du port n'avaient eu l'intention de fournir un travail aussi médiocre. Ils étaient simplement victimes de l'universel principe du Dr Peter. De manière inévitable, absurde, et complètement insensée, ils avaient été promus à leur « niveau d'incompétence ». Le Dr Peter apprit également à mon père qu'il ne fallait pas s'attendre à ce que les rares bureaucrates et dirigeants compétents restent longtemps en place. Ils ne tarderaient pas à être promus à un autre poste dont ils seraient à leur tour incapables de remplir les missions. Le Dr Peter allait jusqu'à démontrer que cette incompétence gangrenait le domaine professionnel de mon père depuis des centaines d'années. Le livre cite ainsi un rapport de 1684 sur la Marine anglaise : « L'administration navale était un prodige de gaspillage, de corruption, d'ignorance et d'indolence. Aucune estimation n'était fiable. Aucun contrat n'était rempli. Aucun contrôle n'était effectué de manière systématique. »

Mon père se délectait tout particulièrement du jargon pseudo-scientifique qu'avait inventé le Dr Peter pour décrire les comportements étranges et contre-productifs de ceux qui se languissaient à leur niveau d'incompétence. Peter a donné des noms saugrenus et comiques aux réalités tragiques de la vie de bureau. La racine de tous les maux, à savoir la maladie d'incompétence que Peter appelle « le syndrome de la position finale », entraîne chez certains le développement d'une pathologie, la « burologie », (manifestation d'une « organisation inhabituelle et hautement signifiante de leur espace de travail »).

Une des variantes de cette pathologie est la « mégalo-buromanie » (l'obsession d'avoir un bureau plus grand que celui de ses collègues). L'entreprise de mon père était notamment victime du « syndrome du culbutto » (« l'incapacité totale de prendre une décision ») et de l'« inertie esclaffatoire » (« l'habitude de raconter des blagues plutôt que de se mettre au travail »). Le goût pour l'absurde du Dr Peter a aidé mon père et de nombreux lecteurs à travers le monde à combattre le fléau de l'incompétence par le rire plutôt que par la rage.

Bref, si j'ai un faible pour *Le principe de Peter*, c'est parce que mon père s'en était entiché. Avant de m'y replonger pour rédiger cet avant-propos, je ne l'avais pas relu depuis sa parution en 1969 (j'avais alors quinze ans). Je m'attendais à y déceler tout au plus un intérêt historique et pittoresque : ce vieux bouquin devait se trouver bien loin des réalités du monde du travail d'aujourd'hui. Je supposais que l'application des connaissances développées en matière de commerce ces quarante dernières années avait éradiqué bien des maladies décrites par le Dr Peter, que les forces du marché avaient éliminé la plupart des organisations gâtées par l'incompétence, et que ses écrits plus récents devaient certainement se révéler plus utiles et plus stimulants. J'avais tort sur toute la ligne. Certes, le livre est devenu archaïque par certains côtés mais sa thèse principale a conservé toute sa pertinence. Cela n'aurait pas surpris Peter, lui qui énonçait ses idées comme des faits immuables et éternels, inhérents à toute organisation. « L'incompétence, affirme-t-il, n'est limitée ni dans le temps ni dans l'espace. » Toujours selon notre docteur, l'une des

raisons qui explique l'incompétence de nombreux employés est que les capacités requises pour occuper un poste n'ont rien à voir avec les capacités requises pour le décrocher. De même, les qualités nécessaires à l'organisation d'une campagne électorale victorieuse ont peu de choses à voir avec les qualités nécessaires à un bon gouvernement. Rien dans le fait d'être un bon chirurgien ne prédispose à savoir gérer correctement un hôpital. Apprendre le Code civil n'est d'aucune utilité quand il s'agit de diriger un cabinet d'avocats. Pourtant, de très nombreuses organisations privilégient de telles normes d'évaluation pour le recrutement de leurs dirigeants, accordant très peu d'importance aux qualités managériales, quand elles leur en accordent tout court. Elles se retrouvent ainsi, le plus souvent, avec un piètre directeur tout en ayant sacrifié leur meilleur praticien. Cette observation n'a rien perdu de son acuité depuis 1969.

Considérez aussi cette assertion contre-intuitive du Dr Peter : « Dans la plupart des hiérarchies, l'hypercompétence est plus préjudiciable que l'incompétence. » Il nous avertit ici que les employés extrêmement doués et productifs sont souvent sous le feu des critiques et risquent même de se faire licencier s'ils ne se mettent pas à moins bien travailler. Et pour cause, leur présence « viole le premier commandement de la vie hiérarchique : la hiérarchie doit être préservée à tout prix ». Malheureusement, ce schéma est toujours présent dans de nombreuses organisations. Autour de moi, plusieurs professeurs réellement talentueux exerçant dans de prestigieuses universités, ont été sommés de lever le pied par leurs pairs, ainsi que par leur direction, car à côté d'eux,

« les autres passaient pour mauvais ». L'un de ces professeurs m'a révélé qu'il avait en partie eu sa chaire en se débrouillant pour obtenir des résultats plus mauvais que ceux qui étaient chargés d'examiner sa candidature. Dès leur plus jeune âge, les éléments les plus brillants doivent affronter les critiques et l'ostracisme. Ce fut le cas de Jericho Scott, neuf ans, lanceur star de l'équipe junior de baseball de New Haven, dans le Connecticut. Jericho n'a jamais blessé personne. Son seul tort : avoir réalisé des lancers maîtrisés à plus de 60 km/h, vitesse limite autorisée en ligue junior. Quand son entraîneur a refusé de le mettre sur le banc, la hiérarchie de la ligue a répondu en l'excluant purement et simplement et en ordonnant la dissolution de toute l'équipe. L'entraîneur a tenté d'argumenter, en vain, que cela revenait à punir sa jeune star d'avoir été trop douée. Jericho, quant à lui, a rapporté à l'*Associated Press* qu'il était « triste » et qu'il avait « le sentiment que c'était de [sa] faute si personne ne pouvait jouer ». Si Jericho veut continuer à jouer au sein de cette ligue, j'imagine qu'il va devoir changer de poste (jouer par exemple deuxième base, là où il n'est pas surdoué), ou bien s'efforcer de devenir un mauvais lanceur.

Autre raison pour laquelle *Le principe de Peter* est unique : il est à la fois complètement loufoque, d'une justesse incroyable et d'une utilité précieuse. On peut le lire comme une excellente parodie de livre de management. D'ailleurs il me rappelle parfois les meilleures pages du magazine *Mad* ou de *The Onion*<sup>1</sup>. Une satire fonctionne quand elle brise le mensonge et fait jaillir la vérité. *Le principe de*

---

1. Journal satirique américain. (N.d.T.)

*Peter* est hilarant parce qu'il est vrai, et de surcroît, truffé d'idées simples et pratiques à mettre en œuvre pour nous aider à limiter les dégâts que nous et nos entreprises subissons à cause de l'incompétence.

Ce livre est drôle, enfin, parce que le Dr Peter n'était pas seulement un penseur incisif, il était aussi très créatif avec les mots. Si le Dr Seuss et Peter Drucker<sup>1</sup> avaient uni leurs forces pour écrire un livre de management, cela aurait pu donner quelque chose comme *Le principe de Peter*. Peter a inventé des dizaines de mots et d'expressions pseudo-scientifiques, aussi étranges qu'ampoulés. Je vous suggère d'ailleurs de commencer par lire le glossaire qui rassemble une centaine de termes de la « science de la hiérarchologie » que vous trouverez en fin d'ouvrage. Les définitions vous aideront à vous imprégner plus rapidement et plus profondément de la pensée du Dr Peter. Et puis son jargon pseudo-scientifique délibérément idiot (définitions rigoureuses à l'appui) vous mettra dans le bon état d'esprit pour découvrir ce monde intrigant et merveilleux. Les mots qu'il a créés, comme la *hiérarchologie*, la *structurophilie* et le *surplacisme* ne se trouvent dans aucun dictionnaire, pas plus dans les éditions de 1969 que dans celles d'aujourd'hui. Je n'ai jamais trouvé non plus d'articles de sciences comportementales portant sur l'« évaporation percutante » (« propulsion forcée d'un individu incompetent au niveau supérieur : pseudo-promotion ») et la

---

1. Theodor Seuss (1904-1957) était un auteur et illustrateur américain très réputé.

Peter Drucker (1909-2005) était un grand professeur et théoricien du management. (N.d.E.)



« circumambulation de Peter » (« circonlocutions et détours autour d'un super-bloquant », c'est-à-dire d'un « supérieur hiérarchique qui, ayant atteint son niveau d'incompétence, barre la route de la promotion à ses subordonnés »). Tous ces mots ressemblent à ceux employés dans des domaines scientifiques bien balisés. Pourtant, à l'inverse des experts qui développent malgré eux des charabias absurdes et souvent abscons, c'est avec une certaine malice que le Dr Peter a créé le langage de ce domaine qui n'existait (et n'existe toujours) pas.

Sa drôlerie se confirme également dans les noms d'employés et d'organisations qu'il invente pour illustrer son propos. Ainsi le lecteur croitera des personnages comme Maxou Fifre, Amédée Pensier, Alba Billage, il évoluera dans des organisations fictives comme le Bureau municipal des élèves en difficulté de la municipalité d'Excelsior. En ce qui concerne les anecdotes elles-mêmes, il semble bien difficile de déterminer si elles sont réelles ou simplement le fruit de l'imagination du Dr Peter. Si la hardiesse de ses thèses parodie l'assurance mal placée de la plupart des livres de développement personnel ou de management, elle se révèle malgré tout efficace. Par exemple, Peter répète à l'envi qu'il n'existe « aucune exception au principe de Peter », assertion qu'on juge absurde au premier coup d'œil puisque la « science de la hiérarchie » est bâtie sur des preuves parcellaires et qu'elle est loin d'être pleinement développée. Pourtant, le caractère définitif des positions de Peter lui confère une puissance de persuasion indéniable. J'ai beaucoup ri à la lecture du chapitre 3, qui envisage les exceptions apparentes au principe de Peter pour conclure

que ce ne sont pas du tout des exceptions. Faisant feu de tout bois, il démontre que l'« évaporation percutante », le « piston parental » (le fait de promouvoir un membre de la famille plusieurs niveaux au-dessus de son niveau d'incompétence maximum) et toute une cohorte d'autres exceptions apparentes au principe démontrent en réalité sa puissance. Je gage que, parvenus à la fin du chapitre, les esprits les plus sceptiques et les plus carrés se rendront à ses arguments.

C'est ce qui est formidable avec *Le principe de Peter*. Il importe peu que le jargon, les noms et les exemples soient tous inventés. Il importe peu que la plupart des arguments soient tordus et semblent souvent défier toute logique à première vue. D'une manière ou d'une autre, malgré (ou peut-être à cause de) cette absurdité, une ribambelle d'idées utiles et justes émergent de ce chef-d'œuvre. Leur validité n'est pas simplement soutenue par la rhétorique fleurie et l'œil avisé du Dr Peter : bien des recherches en science comportementale les confirment.

Edward P. Lazear, professeur à Stanford et économiste de renom, a publié en 2001 dans une revue académique un article intitulé « Le principe de Peter : Une théorie du déclin ». Le Pr Lazear y dresse une liste impressionnante (et incompréhensible pour le commun des mortels) de formules mathématiques qui expliquent pourquoi « les performances individuelles décroissent après une promotion ». Il apporte ainsi une preuve mathématique aux vérités que Peter a su déceler par une observation minutieuse (et cynique). Certaines de ces formules montrent que, même si tous les employés sont compétents à leur poste, un certain pourcentage d'entre

eux deviendra inévitablement incompétent après une promotion. Ce scénario vieux comme le monde se répète en partie parce que le niveau de performance attendu s'élève en même temps que l'employé dans la hiérarchie.

Voici l'une des formules alambiquées que nous livre le Pr Lazear :

$$A + E (1 | A + 1 A^*) A + E (2 | A + 1 A^*)$$

Vous avez compris ? Moi non plus. Je n'ai aucune idée de ce que signifie cette suite de lettres et de chiffres. Et Lazear de conclure, après cette démonstration d'élégance mathématique : « Ainsi, les compétences attendues déclinent entre la période 1 et la période 2 pour les individus promus. »

Rassurez-vous, les recherches qui viennent à l'appui des thèses du Dr Peter en hiérarchologie ne sont pas toutes aussi obscures. Le Pr Lazear en résume quantité d'autres, notamment des études plus simples suggérant que les gens les plus compétents tendent à être promus plus rapidement tandis que ceux aux capacités plus limitées tendent à rester coincés à leur poste après une ou deux promotions, exactement comme l'analyse *Le principe de Peter*. Les recherches liées à ce livre ne confirment pas seulement la validité des idées qu'il contient : elles démontrent son utilité. Ainsi, Peter délivre des conseils aux employés désireux de s'élever à leur niveau d'incompétence le plus vite possible. Quoi qu'il arrive, l'ascension hiérarchique se soldera toujours par un échec, autant s'y vautrer le plus vite possible ! Pour ce faire, un employé peut par exemple se servir d'un « protecteur » pour appuyer

son ascension dans la hiérarchie. Dans cet ouvrage sont détaillées les motivations qu'il lui faudra fournir pour inciter son protecteur à le pistonner, la manière de contourner les obstacles humains et même l'art de se servir d'une multitude de protecteurs simultanément pour grimper à l'assaut de l'organigramme. La plupart des conseils du Dr Peter sur l'usage de ces « pistons » font écho à un livre de Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power*, texte canonique utilisé dans de nombreuses écoles de commerce afin d'inculquer aux élèves de MBA l'art de réussir en entreprise. Les analyses et les conseils de Pfeffer sont certes plus détaillés, plus élaborés, mais sur le fond, il ne dit rien de plus que le Dr Peter.

*Le principe de Peter* avance également de nombreuses pistes prometteuses qui ne demandent qu'à être explorées. Je serais par exemple curieux de lire un article sur la thèse péterienne de la vertu de l'ignorance. Peter suggère en effet que beaucoup d'employés n'ont pas conscience qu'ils ont atteint leur niveau d'incompétence, ce qui leur est profitable puisque « ceux-ci s'occupent alors en permanence, ne perdent jamais l'espoir d'une future promotion et restent ainsi heureux et en bonne santé ». Cette conclusion va frontalement à l'encontre de l'avis de nombreux experts qui exhortent les employés et en particulier les managers à « affronter la dure réalité » au moyen d'évaluations de performance. L'idée sous-jacente à ces évaluations est la suivante : si l'on renvoie à un employé une image correcte de ses forces et faiblesses, il se motivera pour corriger ses défauts et devenir plus performant. Le Dr Peter prend le contre-pied de ce présupposé. Selon lui, quelle que soit l'organisation concernée,

de nombreux employés ont atteint leur seuil d'incompétence ou du moins tous l'atteindront tôt ou tard. Or, les organisations licencient rarement les employés incompetents (jusqu'ici ça paraît juste, n'est-ce pas ?). Dans cette logique, les évaluations de performance adressées aux personnes qui ont atteint leur « position finale » devraient servir à nourrir leurs illusions de compétence plutôt qu'à identifier des faiblesses qu'elles seraient bien en peine de corriger. Je n'ai jamais eu vent d'un système d'évaluation conçu pour entretenir et générer l'ignorance et le déni, mais la démonstration de Peter pousse à croire qu'un tel système serait profitable aussi bien aux employés, plus heureux et plus sains, qu'aux entreprises, en ce qu'il réduirait les congés maladie et le turnover.

Autre idée qui mériterait d'être développée : celle de l'« incompétence créative ». Peter croit que s'efforcer de mal faire est le meilleur moyen, pour un employé, d'éviter de se retrouver en position finale. En généralisant cette attitude, on obtiendrait la meilleure organisation possible, remplie d'employés compétents. Le Dr Peter raconte ainsi l'histoire de Germain Verte, jardinier compétent qui aimait son travail et n'avait aucun appétit de promotion. Plutôt que de prendre le risque de se voir offrir une proposition difficile à décliner, Germain Verte égara délibérément quelques reçus et justificatifs, ce qui lui valut des réprimandes de la comptabilité. Ses supérieurs en conclurent qu'il avait atteint sa position finale. La presse populaire s'empare régulièrement de ce sujet, comme dans cet article de 2007 de Jared Sandberg paru dans le *Wall Street Journal* et portant sur les vertus de la « stratégie de l'incompétence ». Sandberg y rapporte l'histoire d'un manager

nommé Steve Crawley. Ce dernier avait été chargé, contre son gré, d'organiser un pique-nique pour les employés. Il avait réussi à se débarrasser de cette tâche en jouant la carte de la confusion et de l'incompétence. Et Sandberg de conclure : « La stratégie de l'incompétence, ce n'est pas mettre au point une tactique qui échoue mais réussir grâce à l'échec. Elle marche quasiment à tous les coups lorsqu'il s'agit d'esquiver une mission dont on ne veut pas, sans qu'on ait à l'admettre. »

Il faudrait que la recherche se penche plus sérieusement sur cette « incompétence créative » pour déterminer s'il s'agit vraiment d'une stratégie efficace et répandue, mais mon esprit prend les devants malgré tout. Imaginez des cours de fac ou des formations en management dans lesquels les élèves apprendraient à s'habiller de manière légèrement inappropriée dans leur milieu professionnel, à prononcer des discours volontairement ennuyeux (j'entends d'ici les conseils du prof, « parlez plus bas », « s'il vous plaît, cessez de regarder le public ! »), ou à « oublier » d'assister à des réunions afin que leurs supérieurs concluent qu'ils ont atteint leur seuil d'incompétence. Si l'incompétence est à terme inévitable, peut-être devrions-nous apprendre à la maîtriser sur notre terrain, plutôt que de toujours courir après la compétence qui est, en vertu de la définition du Dr Peter, insaisissable.

Si étrange et tordue que soit la vision du Dr Peter, les grandes idées de ce livre – et même ses petites idées fantaisistes – caractérisent indéniablement la vie de toute organisation. Après l'avoir lu plusieurs fois, je crois savoir pourquoi Peter (et son coauteur Raymond Hull) a décidé d'emballer son propos dans





12316

*Composition*  
NORD COMPO

*Achévé d'imprimer en Espagne  
par CPI (Barcelone)  
le 29 juillet 2018.*

Dépôt légal : août 2018  
EAN 9782290150368  
OTP L21EPBN000428N001

ÉDITIONS J'AI LU  
87, quai Panhard-et-Levassor, 75013 Paris

*Diffusion France et étranger : Flammarion*