

1. Le principe de Peter se manifeste

Le principe de Laurence Peter est une maxime humoristique : « Dans une hiérarchie, tout employé tend à s'élever jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence. » Il semble résulter d'une logique imparable et, parmi ses corollaires, il y a : « Avec le temps, tout poste est occupé par une personne incapable d'en remplir les fonctions. »



Le management est une science étrange où, heureusement, l'humour permet de ne pas prendre trop au sérieux les modes aux conséquences parfois désastreuses, créées et promues par des gourous pas toujours conscients des subtiles réalités humaines et des spécificités nationales non négligeables.



La question est posée : comment repérer les incompetents ? Une journaliste, Anne Steiger, a proposé les critères suivants.

- (1) Sa force : déléguer. Il aime se présenter comme le chef d'orchestre de son équipe.
- (2) Il brasse de l'air, fait beaucoup de bruit, affirme à qui veut bien le croire qu'il est très occupé.
- (3) Dans les couloirs, il marche vite et a toujours l'air préoccupé.
- (4) Si, pour lui, l'erreur est humaine, l'attribuer à quelqu'un d'autre que lui est encore plus humain.
- (5) Quoi qu'il arrive, l'incompétent s'efforce de faire comme si tout avait été prévu.
- (6) Aimable avec ses supérieurs hiérarchiques, il se plaît à humilier ses subordonnés, particulièrement ceux dont il a le plus besoin.
- (7) Friand des relations de pouvoir, il rappelle quotidiennement à ses subordonnés qu'ils lui sont... subordonnés.
- (8) Il détruit toute preuve de son échec quand il ne réussit pas.
- (9) Pour communiquer ses ordres, il use et abuse des Post-it, des courriels et des notes de service pour mettre de la distance et éviter les face-à-face.
- (10) En réunion, il s'efforce d'avoir toujours le dernier mot, quitte à s'attribuer ce qui vient d'être dit.



Le principe de Peter est un exemple d'affirmation dont la vérité semble incontestable alors qu'en même temps, il ridiculise le monde social qu'il décrit. Vivons-nous dans un monde absurde ?

D'autres lois du même type ont été proposées pour nous faire rire... et réfléchir.

« Quand un dispositif fonctionne bien, on l'utilise au-delà de ce pour quoi il était prévu, et cela jusqu'à ce qu'il ne fonctionne plus » (dû à William Corcoran, un spécialiste américain de sûreté nucléaire).

« Un logiciel informatique qui donne satisfaction tend à se développer et à se perfectionner jusqu'au point où plus personne n'en maîtrise la complexité... et le fonctionnement. »

« Les employés incompetents sont directement promus aux fonctions de management, sans nécessairement avoir été compétents à aucun poste » (loi de Dilbert du dessinateur de BD américain Scott Adams).

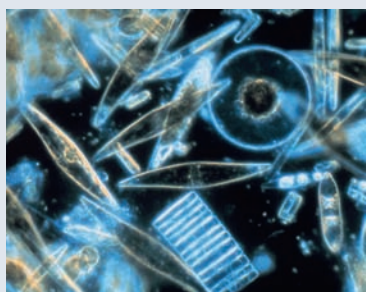
« Le travail s'étale de façon à occuper tout le temps disponible pour son achèvement » (loi de Parkinson, de l'historien et essayiste britannique Cyril Parkinson).

« Les personnes aux capacités limitées formulent des conclusions fausses et prennent de mauvaises décisions, mais leur incompétence limite aussi leur aptitude d'analyse critique et elles ne peuvent donc ni voir, ni comprendre, ni corriger leurs erreurs » (effet de biais cognitif Dunning-Kruger).



2. Le phytoplancton

Même dans la nature, le principe de Peter semble jouer un rôle. La compétition entre les espèces de phytoplancton, dont le grand nombre est depuis longtemps apparu paradoxal, est difficile à comprendre. En 2009, William Durham et ses collègues, aux États-Unis, ont identifié un étrange mécanisme expliquant en partie cette grande variété d'espèces, et qui semble un cas remarquable de principe de Peter dans le monde biologique.



Sur la côte Ouest de l'Amérique du Nord, un grand nombre d'espèces différentes de phytoplancton sont visibles dans les parties les plus hautes de l'océan. Ces espèces sont disposées en couches parallèles horizontales et peu épaisses, comme si l'espèce de chaque couche était spécialement adaptée à une profondeur donnée.

La plupart des espèces de ce phytoplancton sont mobiles. La capacité à se mouvoir de couche en couche serait pour elles un avantage, car cela faciliterait leur accès à la nourriture et à la lumière. Cependant, un étrange phénomène se produit : cherchant à accéder à la surface, chaque micro-organisme mobile monte jusqu'au niveau où les variations de courant créées par l'approche de la surface déstabilisent son mécanisme d'orientation et perturbent son mouvement. Ce dernier devient alors désordonné, l'empêchant de poursuivre vers la surface et le condamnant alors à rester à une profondeur donnée qui n'est en rien avantageuse pour lui.

Tout se passe donc comme si chaque organisme unicellulaire de ces espèces de phytoplancton progressait vers la surface jusqu'à atteindre son « niveau d'incompétence », où, bien que cela ne lui soit pas particulièrement favorable, il reste bloqué, inapte à poursuivre son ascension.

soient réels, ils sont rémunérés à la fin de l'expérience en fonction de leur succès. Là aussi, le protocole (c'est-à-dire la description du jeu auquel on invite les sujets à jouer) est souvent très simplifié par rapport à la réalité, et les résultats obtenus n'ont qu'une portée limitée.

Enfin, plus récemment, on a eu recours à des études informatiques fondées sur ce que l'on dénomme des simulations multi-agents. Nous y reviendrons, car elles conduisent à des conclusions nouvelles et étonnantes. Résumons d'abord les conclusions classiques auxquelles le travail universitaire avait déjà conduit.

Certains travaux contestent le principe de Peter : non, il n'est pas toujours exact que les promotions internes au mérite produisent l'effet désastreux dénoncé, car les responsables lucides et attentifs le prennent en compte pour décider des promotions. D'autres études concluent que le principe de Peter est vrai et ses effets mesurables, en particulier quand on pratique la méthode des modèles mathématiques. Edward Lazear, de l'Université Stanford, affirme que l'effet se réduit à celui de la régression vers la moyenne, inévitable, et qu'il n'empêche pas que les promotions se fassent au mieux de l'intérêt des entreprises.

Limiter les dégâts

Bien sûr, ceux qui concluent à l'existence réelle des effets du principe de Peter prodiguent des conseils (souvent de bon sens) pour limiter ses dégâts.

- Former les gens et les tester pour s'assurer de leurs capacités avant de les promouvoir dans de nouvelles fonctions.

- Limiter les promotions internes et mettre les employés en concurrence avec de nouvelles recrues provenant de l'extérieur ; il ne faut toutefois pas abuser de ces recrutements exogènes qui démotiveraient des employés de l'entreprise toujours écartés au profit de nouveaux venus.

- Augmenter les salaires, car c'est utile pour tirer le mieux de chacun, mais sans nécessairement changer les fonctions de ceux que l'on augmente. Laisser les gens compétents exercer leurs talents à leur niveau

fera coïncider l'intérêt de l'entreprise et celui de ses salariés : les promus ne deviennent pas incompétents.

- Une pratique, mise en œuvre depuis longtemps dans l'armée, limite le temps qu'un militaire reste à un niveau donné de la hiérarchie et, s'il n'est pas promu à temps, l'armée s'en débarrasse pour qu'il ne stagne pas à son niveau d'incompétence.

L'outil de la simulation multi-agents mis en œuvre récemment pour étudier le principe de Peter vient de produire des résultats contre-intuitifs, et nous allons présenter le modèle utilisé.

Les travaux ont été réalisés par une équipe de trois physiciens de l'Université de Catane, en Sicile : Alessandro Pluchino, Andrea Rapisarda et Cesare Garofalo. Leur article, publié dans la revue *Physica A*, leur a valu un prix Ig Nobel (à ne pas confondre avec le prix Nobel attribué en Suède chaque année). Selon les organisateurs du prix Ig Nobel qui, en anglais, se prononce à peu près comme *ignoble* : « Les prix *Ig Nobel* couronnent des prouesses qui font rire les gens au premier abord, et les font ensuite réfléchir. Ces prix ont pour but de rendre hommage à l'originalité et à l'imagination, ainsi que d'attiser l'intérêt des gens pour la science, la médecine et la technologie. »

Aussi farfelus que semblent parfois les travaux récompensés par les Ig Nobel, il ne s'agit pas uniquement de canulars ou de blagues de potache : André Geim, prix Ig Nobel en 2000 pour la lévitation d'une grenouille, s'est vu ensuite décerner le prix Nobel (le vrai !) de physique en 2010 pour ses recherches sur le graphène.

Dans notre cas, le côté inattendu des conclusions a valu le prix à l'étude italienne sur le principe de Peter qui prouve que des promotions décidées au hasard ne seraient pas absurdes dans certaines organisations hiérarchiques. Notons que cette conclusion suggérant d'utiliser l'arbitraire des tirages au sort n'est pas totalement opposée à l'une des conclusions formulées par Peter lui-même : il a suggéré, pour éviter les effets de son principe, d'exploiter arbitrairement la structure de la société en classes, en plaçant d'office en haut de la hiérarchie non pas les plus méritants, mais les membres