

Bibliographie : les antidotes au « Principe de Peter »

Article Thématique

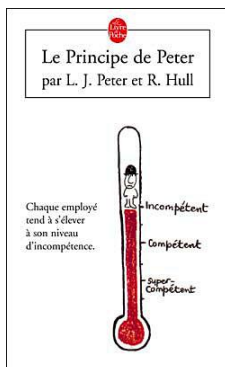


Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management d'équipe et en techniques de vente

www.com-hom.com

Ou anti- bibliographie : Stop à cette caricature !



« Chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence » ; « Avec le temps, tout poste sera occupé par un incompétent incapable d'en assumer la responsabilité. » : voilà tout cru le [Principe de Peter](#), suivi de son corollaire, couramment repris depuis 40 ans.

Une idée visuelle (tout le monde a croisé dans sa carrière une personne n'ayant pas les compétences de son poste), amusante (certains en profitent pour mettre leur supérieur dans le sac) et simpliste donc largement véhiculée.

Stop à cette caricature. Le « Principe de Peter » n'est pas une fatalité. De nombreuses personnes assument avec talent leurs responsabilités. Le seul intérêt de ce principe est qu'il nous permet d'établir une liste d'antidotes pour éviter de tomber dans les situations décrites.

Coup de gueule contre ce principe rétrograde qui revient couramment dans les blogs. Ce principe implique trois concepts auxquels Com-Hom s'oppose profondément :

Le premier sous-entend que toute personne arrive en limite de compétences. Il néglige donc la formidable capacité d'adaptation, d'apprentissage et d'évolution de tout individu, capacité à laquelle nous croyons profondément. Il va aussi à l'encontre des erreurs de parcours, d'orientation, ...

L'exemple le plus classique en la matière est Einstein, étudiant irrégulier (il échoua au concours d'entrée à l'école Polytechnique Fédérale Suisse et ne fut accepté à l'école cantonale d'Aarau qu'à la deuxième tentative) et chercheur de génie.

Le second amène à penser que toute promotion correspond à une montée en compétences ; ce qui implique une hiérarchisation des compétences : compétences bas de gamme, compétences prestigieuses ... Ce n'est pas le cas. Toute compétence est respectable. Une promotion peut correspondre à un changement de compétences, par forcément à une montée en compétences.

Le meilleur vendeur ne fait pas le meilleur directeur commercial car les compétences requises sont tout simplement différentes.

Le troisième est que cet ouvrage sous-entend que l'homme est adepte du moindre effort, les moins éclairés accédant à leur poste d'incompétence, les plus éclairés développant des stratégies pour ne pas être promu. Pourtant, L.J. Peter croit comme nous que l'homme a la volonté de bien faire car il écrit :

« dans la plupart des cas, il semble y avoir un très vif désir d'être productif ».

Domage que L.J. Peter n'ait pas écrit cette phrase dans l'affirmative et ait utilisé « semble », qui montre son doute dans les formidables capacités humaines. Nous croyons à Com-Hom que l'homme a une volonté de bien faire, à l'image de FAVI, [l'entreprise qui croit que l'homme est bon](#).

Enfin, n'oublions pas que cet ouvrage date de 1969 et pour le coup, il a pris un sérieux coup de vieux. A cette époque, une carrière se déroulait bien souvent au sein d'une même organisation qui assurait votre job de 15 à 65 ans. L'évaluation des compétences nécessaires pour un poste était quasi inexistante.

Alors pourquoi parler de cet ouvrage ? Parce qu'il nous permet d'ouvrir sur les antidotes au Principe de Peter car L.J. Peter souligne une chose importante : « l'instinct hiérarchique des hommes, leur tendance à irrésistible à s'organiser en rangs ». C'est le cas dans de nombreuses organisations. Cette structuration est toutefois en profonde mutation puisque notre environnement de travail se structure de plus en plus en mode projet, en réseau, en mode collaboratif. Les collaborateurs sont plus en quête de sens, génération Y oblige (Why : Pourquoi ?) qu'en quête de carrière.

L.J. Peter nous permet donc de nous poser la question des antidotes à développer pour éviter de tomber dans les cas caricaturaux qu'il nous présente et les bonnes pratiques à développer pour assurer ses responsabilités d'encadrement qui ont énormément évolué et qui intègrent, depuis les lois de 2004, de nombreuses facettes RH.

- 1/ Etablir les compétences attendues pour un poste (*ce que je devrai faire*)
- 2/ Evaluer les compétences sur les faits et non sur une perception (*ce que je sais faire*)
- 3/ S'assurer de la motivation de la personne vis-à-vis de sa nouvelle fonction (les profils de personnalité comme [J'AIME®](#) permettent d'ouvrir le dialogue sur ce sujet : *ce que j'aime faire*)
- 4/ Partager le sens de ce nouveau job (vision, mission, valeurs, client) : pour-quoi, pour-qui.

Sur ces points, L.J. Peter a raison de nous inviter à réfléchir avant d'accepter une promotion.

- 5/ Prévoir des périodes probatoires, comme cela est le cas lors des embauches, mais plus rarement dans le cadre de promotion, avec possibilité de réintégration en cas d'échec.
- 6/ Redévelopper le tutorat interne.
- 7/ Instaurer le changement pour éviter la « fossilisation » des collaborateurs. Ce changement n'est pas obligatoirement géographique ou fonctionnel. Il doit par contre impliquer une mobilité intellectuelle, une adaptation. Comme me l'a rappelé [Alain Thibault](#) lors d'une de nos discussions : « Ne craignez pas d'être lent, craignez seulement d'être à l'arrêt ».
- 8/ Substituer au pouvoir hiérarchique, la responsabilité hiérarchique (écouter, confronter, décider, faciliter, informer, assumer).
- 9/ Développer l'accompagnement RH : ce qui devrait être réalisé lors des entretiens individuels par les hiérarchiques ou, dans les structures moins pyramidales par le caddy*

Nous sommes beaucoup plus enthousiastes que L.J. Peter par ce que nous voyons sur le terrain : des personnes impliquées, volontaires, apprenantes, et cela dans tous les métiers, dans tous les environnements.

* La notion de caddy a été développée dans le cadre [des méthodes agiles](#). Ce terme est emprunté du golf, où le caddy n'est pas un simple porteur de clubs. C'est un joueur expérimenté qui connaît bien le parcours, et qui est indispensable même aux meilleurs joueurs mondiaux. Il a l'art d'écouter l'environnement, le joueur, de poser les bonnes questions, de proposer le bon club, un support, une confrontation de point de vue, une distanciation par rapport à l'action : bref d'être un miroir et un accompagnement pour le joueur.

Dans les méthodes agiles, le caddy n'est pas le hiérarchique du collaborateur.

Dans les structures plus classiques, les managers ont dans leurs responsabilités le fait d'être le caddy de leurs équipiers ; ce qui ne les empêche surtout pas d'écouter et d'apprendre.

Enfin, parents, nous sommes le caddy de nos enfants ☺

Pour aller plus loin, voir [l'article posté par Bruno Orsier](#) sur son blog.



Marc VILCOT
[Com-Hom](#)



A propos de l'auteur :

Marc VILCOT : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright :

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#).
Crédit photographique : [Com-Hom](#) – tous droits réservés