

« Forum sur l'entreprise et ses nouveaux horizons »

Paris le 25 mai 2011

Le 6 juin 2011

Du principe de Peter à la productivité positive

Jean-Pierre HAUET

KB Intelligence

Pendant de nombreuses décennies, la vie en entreprise, sans qu'elle soit un long fleuve tranquille, permettait d'y faire carrière. Le hiérarchomorphisme qui y régnait inspira à Laurence Peter, à l'apogée des Trente Glorieuses, son célèbre principe « Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétences ».

Le monde moderne, né de la crise pétrolière de 1974, est à l'opposé de cette vision sereine de la vie. La compétition y est partout et l'entreprise est devenue un milieu difficile où le corps social qu'elle constitue lutte pour sa survie en même temps que les employés qui la composent. Alors faut-il remettre en cause tous les principes du libre échange et revenir à des économies plus protégées ? La question débouche inévitablement sur les bienfaits et les méfaits d'une productivité sans cesse accrue.

Ce qui faut savoir sur le principe de Peter

En 1969, le professeur Laurence Peter, spécialiste canadien en psychologie et orientation, émettait un principe fondamental de la vie de l'Entreprise, selon lequel « *Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence* ¹ ».

Dans un petit livre qui est rapidement devenu un best-seller, il expliquait avec beaucoup d'humour, comment tout individu, dès lors qu'il donnait satisfaction dans les fonctions qu'il occupait, se trouvait tôt ou tard promu et continuait à progresser dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau pour lequel il n'était pas fait ou pas préparé : il avait alors atteint son niveau d'incompétence.

L'auteur en déduisait un corollaire essentiel, selon lequel l'Entreprise était essentiellement composée d'incompétents, si l'on fait abstraction des individus encore en cours de progression et qui n'avaient pas encore atteint leur plateau d'incompétence. Mais on pouvait être certain, qu'avec le temps tout poste serait occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité.

Peter voyait peu d'exceptions à son grand principe. En fait, il en identifiait deux qui n'étaient d'ailleurs selon lui que des exceptions apparentes et qu'il associait à un phénomène général de *défoliation hiérarchique* qui veut que toute organisation ait tendance à se débarrasser des extrêmes :

- Les 5% de *supercompétents*, parce qu'ils dérangent et créent des jalousies et donc des perturbations,
- Les 5% de *superincompétents* parce qu'ils troublent également le bon fonctionnement de l'Entreprise, mais cette fois-ci en n'en faisant pas assez et surtout de façon trop visible.

¹ « *The Peter Principle* » - L.J.Peter and R.Hull - 1969

Le principe de Peter était porteur de tranquillité et caractéristique de toute une époque. Bien sûr, beaucoup se trouvaient barrés dans leur promotion en rencontrant dans leur trajectoire un « incompetent installé ». C'était le phénomène de « l'impasse de Peter » qui trouvait sa solution dans différents mécanismes de contournement. Mais dans l'ensemble, dans une économie en croissance intrinsèque, peu assujettie à la concurrence, les individus s'accommodaient très bien de cette progression tranquille vers leur niveau d'incompétence et on ne s'attardait guère sur les victimes de la *défoliation hiérarchique*. Ils n'étaient qu'une minorité ; les supercompétents n'avaient pas à faire autant étalage de leur talent et les superincompétents méritaient bien que, de temps en temps, il y ait sanction. De toute façon, chacun retrouvait rapidement du travail, à l'image de Thomas Edison qui fut victime de *défoliation hiérarchique* inférieure, lorsqu'il vendait à douze ans des journaux dans le train Port Huron-détroit, mais qui ne s'en est pas porté plus mal par la suite.

Une impasse et une période révolue

Le problème est que le principe de Peter, bien que son auteur s'en soit défendu, a quelque similitude avec la loi de Parkinson² et conduit à une inefficacité croissante des entreprises. La loi de Parkinson incite à la procrastination, car pourquoi faire tout de suite quelque chose que l'on peut faire plus tard en moins de temps ? Mais dans une structure dominée par le principe de Peter et la loi de Parkinson, dans laquelle la majorité des employés, tout en se croyant occupée à plein temps, a atteint son niveau d'incompétence, la hiérarchie est incapable d'améliorer la situation en s'appuyant sur le personnel en place. Elle est alors naturellement tentée de relancer la mécanique en accroissant les effectifs par des apports extérieurs, y compris celui de consultants qui pourront apporter temporairement un soulagement à l'entreprise mais seront à leur tour victime du principe de Peter et entraînés vers leur niveau d'incompétence.

Cette description de la vie des entreprises est certes un peu caricaturale mais chacun y retrouvera des souvenirs personnels. Pendant longtemps, nos économies s'en sont accommodées car la pression de la concurrence était faible et le progrès technique ainsi que le développement des machines, des automatismes et de l'informatique autorisaient une sorte de pyramide inversée dans laquelle les individus s'élevaient progressivement de la base tout en voyant leur sort s'améliorer et ceci pour la satisfaction de chacun, tant il est vrai que le bonheur de l'homme est davantage fonction des progrès qu'il réalise que de la valeur absolue des paramètres qui caractérisent sa situation à un instant donné. C'était la période faste dite des « Trente Glorieuses » que Jean Fourastié a fait courir de 1946 à 1975³.

Le problème est que nous sommes sortis depuis plus de trois décennies de la zone du principe de Peter. Avant même d'évoquer la façon dont on peut évoluer dans une entreprise, il faut tout d'abord convenir qu'il est devenu beaucoup plus difficile d'y rentrer. La raison principale tient à la désindustrialisation qui affecte notre pays depuis le premier choc pétrolier et qui s'est traduit par une chute des emplois industriels de 43% en 25 ans, passant de 5,679 millions en 1974 à 3,254 millions en 2009 soit 37% de moins que ceux relevant de la fonction publique au sens usuel du terme.

² « Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement » - Cyril Northcote Parkinson - 1959

³ « Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975 » - Jean Fourastié - 1979

Une fois dans la place, le bénéficiaire d'un emploi n'est plus du tout assuré d'y progresser. Les délocalisations, les fusions-acquisitions, les restructurations, les plans sociaux le menacent et cette menace est sans doute d'autant plus prégnante que le niveau de rémunération atteint est élevé. Chacun doit tous les jours justifier le salaire qu'on lui octroie ; tous les postes sont régulièrement passés au crible et les *plateaux d'incompétence* de Peter sont devenus l'exception. Le risque de *défoliation hiérarchique* concerne donc tout le monde sans exception et les solutions de repli, dans le domaine des services notamment, ont souvent comme caractéristique de constituer un point de départ et un aboutissement. Or, nous l'avons rappelé précédemment, c'est le progrès qui motive et c'est la stagnation qui déprime.

La productivité, nouveau credo des entreprises

A la base de cette transformation fondamentale du monde industriel, il y a la recherche incessante d'une **meilleure productivité** qui n'est plus le résultat indolore de l'amélioration des techniques, mais un impératif qui s'impose à toutes les entreprises. Pour la plupart d'entre elles, face à la concurrence de pays à bas salaires, c'est une question de vie ou de mort. Dans cette quête de productivité, l'industrie française s'en est plutôt bien sortie. Nonobstant l'effet des chocs pétroliers et de certaines mesures de protection sociale diversement appréciées, la productivité de l'industrie a cru en moyenne de 3.7% par an sur la période 1974-2008 et plus récemment encore de 3.1% sur 2000-2008 (soit beaucoup plus que la moyenne des branches). Contrairement à une idée reçue, la productivité de l'industrie française (et de l'économie française en général) se situe donc à un très bon niveau sur le plan international, meilleure que celle de l'Allemagne et pratiquement à égalité avec celle des USA.

Mais beaucoup de gens voient dans la modernisation de l'industrie, dans son automatisation en particulier, une fuite en avant désespérée face à la concurrence internationale, génératrice de suppressions massives d'emplois et d'instabilités sociales. A la veille d'échéances majeures de la politique intérieure française, on entend des voix s'élever pour préconiser une fermeture des frontières, une sortie de l'euro, un repli sur soi qui nous mette à l'abri de la concurrence déloyale, en un mot qui nous permette de retrouver le bonheur révolu de l'époque où le principe de Peter faisait le confort de 90% des salariés.

Le nouvel horizon : la productivité positive

Nous avons, dans un autre article de janvier 2011⁴, expliqué pourquoi cette conception nous paraissait erronée et dangereuse. Nous voudrions ici simplement revenir sur le débat autour de la recherche de toujours plus de productivité, accusée de tuer les emplois, d'être un rempart illusoire face à une concurrence contre laquelle on ne peut lutter et de générer un tel stress sur les travailleurs qu'il peut les pousser au suicide.

Il faut d'abord rappeler que, dans un contexte de croissance démographique faible, l'accroissement de la productivité est, avec le retour vers le plein emploi, le moyen d'accroître le produit national brut. Encore faut-il effectivement que la productivité ne vienne pas contrecarrer les efforts déployés pour réduire le chômage. Globalement (Figure 1), il ne semble pas que ce soit le cas et l'exemple de

⁴ La France en quête d'une nouvelle industrie – Lettre N°17 Passages 2050 –Janvier 2011

la France n'indique pas de façon nette que la variation totale du nombre d'emplois soit corrélée à l'augmentation globale de la productivité, toutes branches confondues.

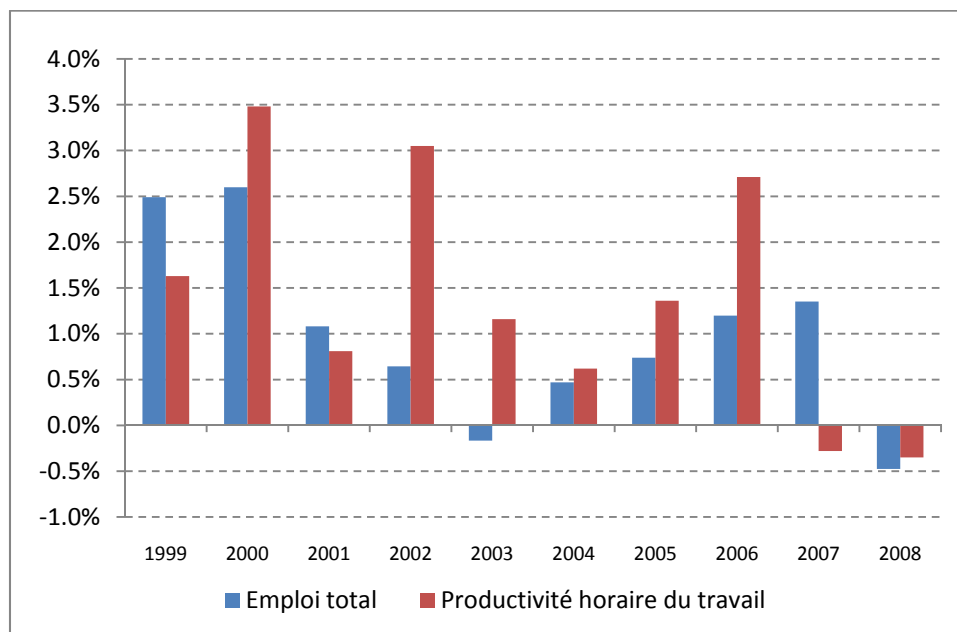


Figure 1 : Evolution de l'emploi total en France comparée à celle de la productivité horaire du travail (Source : données Insee).

Par ailleurs, la productivité diminue les coûts de production et donc les prix, et libère par conséquent du pouvoir d'achat qui peut être réinvesti dans d'autres secteurs, si une offre de produits est disponible.

Alors, où est donc le problème ? Le problème est que les efforts de productivité, quand ils sont motivés par des considérations strictement défensives et a fortiori par la seule recherche d'un profit accru, tuent des emplois et les exemples industriels récents en ce sens ne manquent pas. Au mieux les progrès de productivité permettent-ils de sauvegarder un certain nombre d'emplois à défaut de les perdre tous, face à une concurrence étrangère de plus en plus forte. Mais il s'agit là de **productivité défensive**.

Le défi de nos économies convalescentes est de revenir à une **productivité offensive** qui crée de la valeur et de l'emploi et améliore le niveau de vie des Français.

Il faut pour cela que certaines conditions soient réunies :

- que l'accroissement de la productivité conduise non pas à une réduction des effectifs mais à une augmentation des productions trouvant un débouché soit sur le territoire national soit à l'exportation,
- en particulier, que le pouvoir d'achat libéré par les progrès de productivité trouve à se réinvestir dans des produits fabriqués sur le territoire national, et non pas en écrans plasmas, en smart-phones, en automobiles fabriquées ailleurs ou en voyages lointains.

Nous n'avons pas réussi ce challenge. Nous avons laissé partir beaucoup de nos activités manufacturières et simultanément les Français se sont « gavés » de produits de toute nature qu'ils ont été chercher ailleurs au lieu de développer leurs activités propres.

Et en conséquence nous manquons aujourd'hui de produits attractifs, compétitifs, de qualité et respectant les nouvelles normes internationales.

La situation est grave mais n'est pas irréversible. Les USA ont clairement entrepris une politique de ré-industrialisation de leur pays. Mais cela suppose une volonté d'entreprendre et d'investir en recherche-développement, mais pas seulement dans de grands projets dont les marchés sont soumis à trop d'aléas politiques. Il faut aussi redonner le goût de la préférence nationale grâce à des produits innovants et de qualité.

Il faut, à l'instar de l'Allemagne, faciliter le développement de grosses PME qui aient la culture du produit et les capacités propres d'innover, d'investir et de conquérir des marchés, sans être à la remorque de grands donneurs d'ordre dont la tendance naturelle sera de leur faire rendre gorge par des politiques d'achat et de gestion de la sous-traitance collectivement suicidaires. Bien entendu, cela débouche sur des questions essentielles de financement et de stabilité de l'actionnariat auxquelles il n'est pas sûr que les formules à la mode de LBO apportent des réponses appropriées.

Plus en amont, il faut redonner à la jeunesse, et aux filles en particulier, le goût des sciences et des métiers techniques, plus ardues certes que beaucoup d'autres, peut-être moins rémunérateurs en début de carrière mais porteurs de beaucoup plus d'espoirs et de voies de progrès, pour les individus et pour la société dans son ensemble.

On ne reviendra jamais au principe de Peter mais de nouveaux horizons sont possibles. A nous de savoir les découvrir.