



# Le complément

indispensable à votre réflexion

## Ce que les organisations nous apprennent, ici comme ailleurs

Dans les îles du sud-ouest de l'Océan Indien, les organisations, qu'elles soient publiques, privées ou associatives, opèrent selon des **logiques souvent en décalage** avec les théories classiques du management. La réalité du terrain, marquée par des héritages administratifs, des cultures locales, des improvisations créatives et des hiérarchies parfois idéalisées, crée un panorama organisationnel unique, à la fois **astucieux, déroutant et profondément humain**.

Les réflexions présentées dans ce dossier mensuel proviennent du travail de nos consultants, qui évoluent chaque jour dans ces milieux. Elles s'appuient davantage sur des **expériences réelles** que sur des théories, s'ancrant dans l'empirisme et dans ce qui a été observé à maintes reprises, parfois même ce qui a été vécu de manière difficile.



Certaines observations se traduisent par des **principes**, d'autres par des **règles tacites**, tandis que d'autres encore prennent la forme de **remarques satiriques** qui prolongent ou détournent le célèbre *principe de Peter*. Toutes partagent la caractéristique de **décrire**, avec précision et humour, les **dynamiques** qui régissent les organisations de la région.



# Le complément

suite page 2

indispensable à votre réflexion

Cependant, bien qu'elles soient ancrées dans un contexte local, ces réflexions semblent avoir une **portée étonnamment large**, s'appliquant à des situations bien au-delà de l'Océan Indien. On peut en retrouver des échos, légèrement modifiés, dans des entreprises et administrations **sur tous les continents**, y compris dans des ONG ou associations.

À ce sujet, nos consultants ont même constaté que l'une de leurs observations s'appliquait de manière troublante à **notre propre cabinet**, démontrant ainsi que certaines dynamiques organisationnelles transcendent les cultures et résistent à toutes les latitudes.

Ces principes n'ont pas pour ambition d'expliquer le monde, mais de le narrer. Ils dévoilent ce qui se cache derrière les procédures, les organigrammes et les discours officiels. Ils offrent un reflet, parfois déformé mais souvent pertinent, qui permet de mieux appréhender comment les organisations, ici comme ailleurs, progressent, s'adaptent, se contournent et se réinventent.

## Le principe de Peter

Le principe de Peter, formulé en 1969 par le professeur canadien Laurence J. Peter et Raymond Hull dans leur ouvrage intitulé "The Peter Principle", est une réflexion à la fois humoristique et critique concernant le **fonctionnement des structures hiérarchiques**.



*"Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever jusqu'à son niveau d'incompétence".*

En d'autres termes, un **salarié qui excelle dans son rôle actuel est souvent promu**, car sa performance est manifeste et valorisée. Tant qu'il maintient ses compétences dans ses nouvelles fonctions, il poursuit sa montée. Cependant, il finit **par arriver à un poste où les qualifications requises diffèrent**, voire surpassent, celles qui lui ont

permis de réussir jusqu'alors. **Il devient incompétent**, ou moins performant, ce qui l'empêche de recevoir de nouvelles promotions. Il se retrouve alors bloqué dans un rôle pour lequel il n'est pas totalement adapté.

Le **corollaire ironique** de cette théorie est qu'**avec le temps, chaque fonction finit par être occupée par une personne qui ne peut pas en assumer pleinement les responsabilités**. Le travail effectif serait alors réalisé par ceux qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence.

Cette situation se produit car les promotions sont souvent fondées sur les **réussites passées** dans un poste plutôt que sur la **capacité à s'épanouir** dans une fonction supérieure.





# Le complément

suite page 3

indispensable à votre réflexion

## La loi de Murphy, ou loi de l'emmerdement maximum

Surnommée aussi "*loi de la tartine beurrée*", parce qu'elle tombe toujours du côté beurré (vous pouvez aussi essayer avec de la confiture), la loi de Murphy remonte à 1949 quand, lors d'un essai de résistance du corps humain à de fortes décélérations, plusieurs capteurs avaient été installés à l'envers par un technicien, rendant inexploitable l'ensemble des données. Edward Murphy aurait alors déclaré :

*"si une chose peut être faite de deux façons, et que l'une d'elles mène à la catastrophe, quelqu'un choisira forcément cette façon".* Par extension, on estime que cette loi, fataliste et humoristique à la fois, rappelle que dans toute activité humaine, complexe ou non, **l'imprévu négatif n'est pas une exception, mais une probabilité quasi certaine**, sans compter que les problèmes s'accumulent et arrivent toujours quand on est le plus vulnérable. Nous avons tous observé dans nos entreprises ou organisation des exemples concrets qui alimentent à juste titre l'idée que, **même s'il n'y a aucune possibilité que ça rate, ça ratera quand même** :

- le vidéoprojecteur tombe en panne au moment de présenter un projet important ;
- un collaborateur parfait se désiste après avoir signé son contrat ;
- la sauvegarde informatique n'a pas fonctionné la veille d'un crash de disque dur ;
- il y a une grève des transports imprévue quand on a une réunion décisive à l'autre bout du territoire ;
- la rivière près de laquelle sont installés des bureaux déborde, ce qui n'était jamais arrivé de mémoire d'homme ....

Si elles semblent maudites, ces situations illustrent tout simplement que les erreurs, pannes ou imprévus, font partie de la réalité dès que plusieurs facteurs humains, techniques et/ou temporels interagissent.



## L'effet Dunning-Kruger



Biais cognitif découvert en 1999 par deux psychologues américains, cet effet est la tendance qu'ont les personnes peu compétentes dans un domaine à **surestimer largement leurs capacités**, tandis que les collaborateurs très compétents ont tendance à **sous-estimer les leurs**.

Les premiers se croient meilleurs qu'ils ne le sont, parce qu'ils n'ont



# Le complément

suite page 4

indispensable à votre réflexion

pas assez de connaissances pour se rendre compte de leurs erreurs, alors que les experts se croient souvent moins bons qu'ils ne le sont parce qu'ils ont conscience de la complexité du sujet à traiter et des choses qu'ils ignorent peut-être encore.

Pour être plus clair :

**les incompetents** manquent de capacité à évaluer leur propre compétence (ce que les psychologues appellent la **métacognition**), car ils n'ont pas les outils mentaux pour repérer leurs propres erreurs ; **les compétents** ont une bonne métacognition, ce qui leur permet de voir facilement les limites de leurs connaissances et d'imaginer que les autres en savent autant ou plus qu'eux.

Toutefois, nous rappelons que l'effet Dunning-Kruger n'est pas **une règle absolue**, mais un **biais statistique moyen** : tous les idiots ne sont pas toujours arrogants, tous les intelligents ne sont pas toujours modestes. Nous connaissons bien évidemment tous quelques exceptions

## La loi de Brooks : comment accroître le retard d'un projet en ajoutant des personnes

Énoncée par Frederick P. Brooks Jr. en 1975 dans son ouvrage *The Mythical Man-Month*, cette loi qui vient du génie logiciel demeure une **référence essentielle en gestion de projet**.

*Renforcer une équipe sur un projet en retard ne permet pas d'accélérer son avancement, mais au*



*contraire le retarde davantage* : cette affirmation paradoxale peut être expliquée par trois mécanismes :

- le **temps d'intégration** : les nouveaux membres doivent être formés, ce qui nécessite l'attention des membres expérimentés et entraîne une baisse de leur productivité ;
- la **complexité de la communication** : chaque ajout d'un individu augmente le nombre de canaux de communication à gérer ;
- les **tâches non partitionnables** : certaines activités ne peuvent pas être réparties entre plusieurs personnes, comme l'illustre l'adage "neuf femmes ne peuvent pas faire un bébé en un mois".

A mesure que l'équipe s'agrandit, la coordination requiert de plus en plus de temps, et **chaque nouvel ajout apporte de moins en moins de valeur**.

Il n'est généralement pas possible de compenser un retard en augmentant le nombre de personnes, sauf dans des situations très particulières où les tâches peuvent être parfaitement divisées.



# Le complément

suite page 5

indispensable à votre réflexion

Un **bon plan initial et la simplification des processus** sont souvent plus efficaces que d'ajouter des ressources humaines. Dans une administration où les procédures sont complexes et les tâches difficilement divisibles, l'ajout d'agents en urgence entraîne une **augmentation des besoins en coordination**, ce qui se traduit par davantage de réunions et de validations, tandis que les nouveaux qui doivent se familiariser avec les circuits administratifs **détournent l'attention des membres plus expérimentés**.

## La loi de Parkinson, ou quand le temps s'allonge, la tâche aussi



"Le travail s'étend de façon à remplir le temps disponible pour son achèvement".

Dans de nombreuses organisations, lorsqu'une tâche qui pourrait être terminée en **deux jours** se voit attribuer une semaine, elle finira la plupart du temps par prendre **une semaine**.

La bureaucratie s'alourdit, les responsables engendrent de nouveaux

subordonnés pour affirmer leur importance, qui à leur tour génèrent du travail les uns pour les autres. En fin de compte, les structures deviennent **plus lentes et plus coûteuses** avec le temps, même en l'absence d'une véritable augmentation de l'activité.

**En conclusion**, rappeler ces cinq lois que nous observons régulièrement **ne vise pas à nous accabler**, mais plutôt à **nous rappeler** que, dans nos organisations, **le désordre a souvent une avance significative**. Il est donc préférable de l'identifier, d'en sourire un peu, et d'essayer de le maîtriser ... lorsque cela est possible.



### DOSSIER PRÉPARÉ PAR



**23RD**  
Consultants  
ANTANANARIVO, ANTIRANANA, MAMOUZOU  
SAINTE CLOTILDE

