



Le principe de Peter

Chaque employé tend à s'élever à son niveau d'incompétence

Le livre du même titre, écrit par Laurence J. Peter et Raymond Hull, est paru aux U.S.A. en 1969. Trente ans plus tard, il n'a pas pris une ride¹. Comme le dit le dos de couverture de l'ouvrage :

Le principe de Peter vous plongera dans l'émerveillement en vous faisant découvrir que votre patron, votre chef de service, votre contremaître... sont moins compétents que vous ne le croyez.

Vous serez étonné de constater que, malgré cette incompétence, ils ont pu s'élever aussi haut dans l'échelle sociale.

Peut-être vous poserez-vous la question : et moi ? »

Voici donc quelques extraits de son contenu hautement instructif.

Le principe de Peter

L'incompétence au travail se manifeste partout. Un exemple :

E. Tinker était exceptionnellement zélé et intelligent quand il était apprenti dans un garage automobile. Il devint bientôt mécanicien. Il savait admirablement diagnostiquer les plus obscurs défauts d'un moteur et faisait preuve d'une patience merveilleuse pour les réparer. Il fut nommé contremaître de l'atelier de réparations.

Mais là, son amour de la mécanique et son perfectionnisme deviennent des défauts. Il entreprend un travail qui lui paraît intéressant, néglige les réparations urgentes, en disant que tout s'arrangera bien. Il ne laisse jamais partir une voiture avant d'être parfaitement satisfait du travail effectué. Il se mêle de tout. Il n'est jamais à son bureau, mais on le voit plongé jusqu'à mi-corps dans un moteur démonté et, pendant que l'ouvrier qui devait faire le travail l'observe, les autres attendent qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. L'atelier est donc surchargé de travail, tout est en désordre, et les livraisons sont en retard.

Tinker est incapable de comprendre que le client moyen ne demande pas la perfection, mais veut sa voiture à l'heure ! Il ne peut comprendre que la plupart de ses ouvriers s'intéressent moins aux moteurs qu'à leur feuille de paye. Tinker ne s'entend donc ni avec ses clients ni avec ses subordonnés. Excellent mécanicien, il est devenu contremaître incompétent.

Principe de Peter : Dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence.

Corollaire : Avec le temps, tout poste sera occupé par un employé incapable d'en assumer la responsabilité.

Évidemment, on ne trouvera presque jamais de système dans lequel chaque employé aura atteint son niveau d'incompétence. Dans la plupart des cas, le travail continue, accompli par les employés qui n'ont pas encore atteint leur niveau d'incompétence.

¹ Sauf qu'il est plutôt pauvre en anecdotes touchant à l'informatique.

Le principe en action

Miss Totland, qui avait été bonne élève et remarquable institutrice, fut promue inspectrice primaire. Elle devait maintenant enseigner non à des enfants, mais à de futurs professeurs. Pour cela, elle employa les mêmes techniques qui lui avaient si bien réussi avec les tout-petits !

S'adressant à des instituteurs, seuls ou en groupes, elle leur parle lentement et distinctement. Elle emploie généralement des mots faciles, d'une ou deux syllabes. Elle explique chaque chose plusieurs fois, de façon différente, pour être sûre d'être comprise. Elle arbore toujours un beau sourire. Les professeurs détestent cette fausse cordialité et ces airs supérieurs. Leur ressentiment est si vif qu'au lieu de suivre ses conseils ils passent leur temps à chercher des prétextes pour ne pas faire ce qu'elle recommande.

Miss Totland s'est révélée incapable de communiquer avec des instituteurs. Elle ne sera donc plus promue, et restera toute sa vie inspectrice adjointe, au niveau de son incompetence.

N'y a-t-il donc pas d'exceptions au Principe ? Aucun moyen d'en réchapper ? Eh non ! Nous le verrons dans ce qui suit.

Exceptions apparentes

Exception apparente n°1 : la sublimation percutante.

Walt Blockett était incompetent, sans espoir, un zéro fini, alors la direction l'a promu à un poste où il ne peut rien faire, pour se débarrasser de lui.

Blockett a-t-il quitté un poste d'incompétence pour une situation compétente ? Non. Il a simplement été muté d'un poste improductif à un autre. A-t-il des responsabilités plus importantes ? Non. Travaille-t-il davantage dans ce nouveau poste ? Non.

La sublimation percutante est une pseudo-promotion, destinée à tromper les gens qui ne font pas partie de la hiérarchie, pour camoufler l'erreur qu'était la précédente promotion. Elle permet également de se débarrasser des gêneurs sans les licencier.

Exception apparente n°2 : l'arabesque latérale.

R. Filewood s'était révélé incompetent comme directeur du personnel. Après une arabesque latérale, il se trouva affublé du titre de coordinateur des communications interservices, au même salaire, et son travail consistait à surveiller le classement des copies de lettres.

Ici, pas de promotion, parfois pas même d'augmentation : un nouveau titre plus ronflant et un bureau à l'écart.

Exception apparente n°3 : l'inversion de Peter.

Ce touriste voyageait dans un pays où la vente de l'alcool est un monopole du gouvernement. Avant de rentrer chez lui, il se rendit dans un magasin conventionné et demanda :

- Quelle quantité d'alcool ai-je le droit d'emporter ?
- Il faudra que vous le demandiez aux douaniers, à la frontière.
- Mais je veux le savoir maintenant, pour éviter d'en acheter trop et me faire confisquer le surplus !
- C'est un règlement douanier. Cela ne nous regarde pas.
- Mais vous devez bien connaître ce règlement !
- Oui, bien sûr, mais nous ne sommes pas la douane et je n'ai pas le droit de vous renseigner.

Ce comportement est l'*automatisme professionnel*, et sévit essentiellement dans les entreprises où la compétence d'un employé est déterminée non par le public, mais par son supérieur dans la hiérarchie. Si le supérieur en question a atteint son niveau d'incompétence, il se fiera à des valeurs abstraites pour juger ses employés, comme le respect du règlement. Dans l'*inversion de Peter*, il y a inversion des rapports entre fin et moyens : si l'employé avait expliqué le règlement, le voyageur l'aurait trouvé compétent, mais son supérieur lui aurait reproché d'avoir enfreint le règlement.

L'automate professionnel obéit toujours et ne décide jamais. Jugé compétent par ses supérieurs, il gravira la hiérarchie... jusqu'à se retrouver à un poste où il devra prendre des décisions. Il trouvera là son niveau d'incompétence.

Exception apparente n°4 : défoliation hiérarchique.

Miss E. Beaver, institutrice primaire, était exceptionnellement douée, remarquablement intelligente. Étant inexpérimentée, elle mit en pratique ce qu'elle avait appris à l'université, en tenant compte des différences de niveau intellectuel des élèves. Le résultat fut que ses élèves les plus doués acquièrent trois années d'études en un an.

Le directeur fut très courtois quand il expliqua à miss Beaver qu'elle ne pouvait être titularisée. Il se doutait bien qu'elle comprenait qu'en agissant ainsi elle avait bouleversé le système, n'avait pas suivi le programme, avait troublé des enfants qui ne pourraient être à leur place dans la classe supérieure. Elle avait dérangé le système de notation officiel et changé les ouvrages du programme, provoquant l'anxiété du professeur qui aurait à enseigner à ces enfants l'année suivante des sujets qu'ils connaissaient déjà.

La super-compétence aboutit souvent au renvoi, parce qu'elle bouleverse la hiérarchie, alors que le premier commandement de la vie hiérarchique implique le maintien de celle-ci envers et contre tout.

Ambition et promotion

Syndrome de la pseudo-réussite : La personne souffre d'affections telles que la dépression nerveuse, l'ulcère d'estomac, l'insomnie... insignes de la réussite administrative. En général, cette personne a encore plusieurs rangs de potentiel promotionnel devant elle.

Syndrome du dernier poste : La personne souffre également de diverses affections, et rend celles-ci responsable de son incompétence : «Sans ces migraines, je pourrais me concentrer sur mon travail.»

La différence entre ces deux syndromes est connue sous le nom de Nuance de Peter. Pour faire la différence, posez-vous la question : «Cette personne accomplit-elle un travail utile ?». Si la réponse est :

Oui : elle n'a pas atteint son niveau d'incompétence et ne présente par conséquent que le syndrome de la pseudo-réussite.

Non : elle a atteint son niveau d'incompétence et présente donc le syndrome du dernier poste.

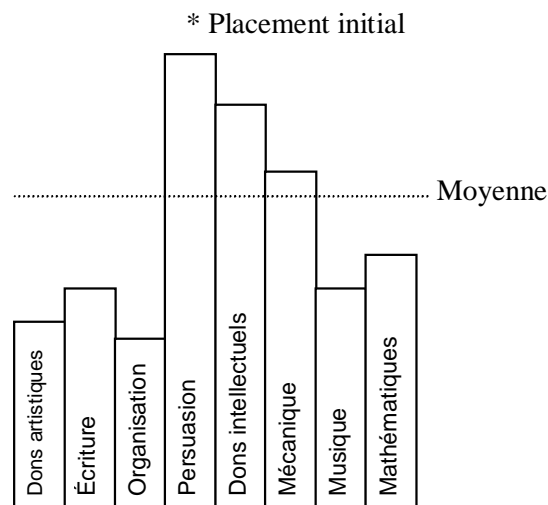
Je ne sais pas : vous avez atteint votre propre niveau d'incompétence. Examinez-vous et cherchez immédiatement vos symptômes !

Quelques mots sur l'ambition :

Ne restez jamais debout quand vous pouvez être assis ; n'allez jamais à pied quand vous pouvez prendre une voiture ; ne manifestez jamais d'ambition quand vous pouvez être pistonné.

Psychologie de la hiérarchologie

Beaucoup d'embauches sont maintenant soumises à des tests d'aptitude. Les résultats de ces tests sont appelés «profils», et schématisés par une représentation graphique des compétences du candidat. Voici un de ces profils :



Le but de ces épreuves est de placer l'employé dès que possible à un poste où il pourra utiliser la plus haute compétence de son profil. Par conséquent, toute promotion le placera dans un domaine de moindre compétence.

Le profil ci-dessus représente le résultat des tests de C. Breeze, jeune diplômé d'une école de commerce. Vous remarquerez que Breeze dépasse de loin la moyenne par ses qualités de persuasion, ainsi que par son intelligence générale.

Breeze fut embauché comme vendeur et obtint avec le temps deux promotions ; il fut d'abord nommé directeur des ventes, poste où il passait encore le plus clair de son temps à vendre, puis directeur général des ventes, poste d'organisation et de supervision.

On remarque alors que son résultat le plus bas, bien au-dessous de la moyenne, est celui de l'épreuve d'organisation. C'est justement cette faculté qu'on exige de lui maintenant. Par exemple, ses vendeurs sont nommés arbitrairement. Hap Hazard, un débutant, fut envoyé pour solliciter deux clients importants et s'arrangea pour les perdre tous les deux. Conrad Manly, un nouvel employé qui avait un record de ventes impressionnant, fut promu directeur régional des ventes. Là, il s'intéresse peu à ses subordonnés et ses méthodes mesquines et rusées font baisser le moral de ses vendeurs.

C. Breeze est incapable de tenir des livres. L'ampleur et la topographie des territoires de vente n'ont aucun rapport avec le transport, le chiffre d'affaires ou l'expérience et l'habileté du vendeur. Ses rapports sont incompréhensibles et son bureau a l'air d'une décharge publique.

Comme le constate le principe de Peter, sa carrière l'a fait passer de la compétence à l'incompétence.

En conclusion, on peut donc considérer que la principale différence entre l'employé qui a passé des tests et celui qui n'en a pas passé, c'est que le premier a atteint son niveau d'incompétence plus rapidement que le second.

La compétence au sommet

Ce cas est rare, mais pas impossible. Des maréchaux victorieux, des directeurs de société compétents et beaucoup d'autres n'ont jamais eu le temps d'arriver à leur niveau d'incompétence. D'autre part, l'existence de chefs syndicalistes ou de doyens des facultés compétents démontre que, dans certaines hiérarchies, il n'y a pas assez de rangs pour qu'ils atteignent leur niveau d'incompétence.

Cependant, ces compétents au sommet ne tiennent pas à demeurer à leur niveau de compétence : ils n'ont plus à lutter, puisqu'ils sont déjà au sommet, mais ils ont une forte tendance à vouloir passer dans une autre hiérarchie (par exemple, de l'armée à l'industrie...) pour atteindre dans ce nouveau milieu ce niveau d'incompétence qu'ils n'ont pu atteindre dans le précédent.

Cela s'appelle l'*incompétence voulue*.

Indices non médicaux du dernier poste

Tabulologie anormale

L'employé compétent n'a généralement sur sa table que les livres, papiers et instruments nécessaires à son travail. Arrivé au dernier poste, il a tendance à adopter des arrangements inhabituels et hautement significatifs de son matériel de bureau.

Phonophilie

L'employé se justifie en se plaignant de ne pouvoir être en contact assez étroit avec ses collègues et subordonnés. Il installe donc sur son bureau plusieurs téléphones, magnétophones, etc. Le phonophile prend rapidement l'habitude d'employer deux ou plusieurs appareils en même temps. La maladie fait rapidement des progrès et est généralement incurable.

Papyrophobie

Le papyrophobe ne peut tolérer sur son bureau ni livres ni papiers, et dans les cas graves nulle part dans la pièce. Il fait de sa phobie une vertu, celle du «bureau net», et espère faire croire qu'il expédie ses affaires avec une promptitude incroyable.

Papyromanie

Le papyromane, au contraire, encombre son bureau d'une masse de livres, dossiers et papiers inutiles. Il essaie ainsi de masquer son incompétence en donnant l'impression qu'il est surchargé de travail.

Classophilie

Ici, nous assistons à une manie de classification s'accompagnant généralement d'une terreur morbide de perdre le moindre document. En passant son temps à arranger et reclasser des dossiers généralement caducs, le classophile empêche les autres – et lui-même – de s'apercevoir qu'il n'accomplit rien d'utile.

Gigantisme tabulatoire

Obsession qui consiste à avoir un plus grand bureau ou table de travail que ses collègues.

Rigor cartis

Ce symptôme consiste en un intérêt anormal pour les organigrammes, cartes, diagrammes, et un entêtement à diriger les moindres affaires en suivant strictement les lignes et les flèches du tableau, sans s'occuper des retards ou des pertes qui peuvent en résulter. Le malade souffrant de *rigor cartis* affiche volontiers ses tableaux aux murs de son bureau et on le voit parfois, oubliant son travail, en contemplation émue devant ses icônes.

Syndrome du flottement

Nous constatons là une complète incapacité à prendre une décision appropriée au rang du malade qui en souffre. Il peut flotter interminablement et peser le pour et le contre d'une question, mais ne peut se décider. Il se justifiera en invoquant la nécessité d'avoir «une vue d'ensemble» ou fera allusion au «processus démocratique». Il résout généralement ses problèmes en les conservant dans un limbe jusqu'à ce que quelqu'un d'autre prenne une décision ou qu'il soit trop tard pour y apporter une solution.

Structurophilie

Comme son nom l'indique, la structurophilie est une manie de construire, un souci obsessionnel des bâtiments, de leur architecture, de leur construction, de leur entretien, et un souci croissant du travail qui s'y fait ou doit s'y faire. La structurophilie existe à tous les niveaux hiérarchiques, mais c'est chez les hommes politiques et les doyens d'université qu'elle est la plus virulente. Dans ses manifestations pathologiques aiguës (*Monumentalis gargantuescus*), elle atteint un stade dans lequel le malade se sent contraint de faire construire d'immenses tombeaux, des statues monumentales, des bâtiments gigantesques visibles de loin...

Siglomanie initiale et digitale

C'est une obsession qui pousse le malade à parler par lettres et chiffres plutôt qu'en clair. Par exemple : «F.O.B. est à N.Y. pour le C.I. d'U.B. comme C.O. au sujet du 802».

Le temps que l'interlocuteur comprenne qu'on lui explique que Frederic Orville Blamesworthy est à New-York pour le Centre Instructionnel de l'Université de Boondock au sujet du projet de loi 802, il a perdu l'occasion de constater que l'autre ne sait pas grand-chose. Les siglomanes s'arrangent pour rendre les propos les plus triviaux impressionnants, ce qui est exactement leur but.

Santé et bonheur au Q.P. zéro

Quand un employé atteint son niveau d'incompétence, on dit de lui qu'il a un *Quotient de promotion de zéro* (Q.P. zéro). Mais beaucoup d'employés ne s'aperçoivent jamais qu'ils ont atteint leur niveau d'incompétence. Ils travaillent allègrement, espèrent toujours être promus et demeurent ainsi heureux et en bonne santé, échappant donc au *syndrome du dernier poste*. Comment font-ils ?

Au lieu d'exécuter les devoirs de sa charge, l'employé leur substitue d'autres travaux, qu'il exécute à la perfection. Cette méthode, véritable bouée de sauvetage, est dite de *substitution*. Voici quelques techniques de substitution :

La perpétuelle préparation

Grant Swinger, directeur adjoint du service social de la société Repos et Cie, était jugé extrêmement compétent parce qu'il savait mieux que quiconque persuader les gouvernements et les organisations charitables de se défaire de leur argent en faveur des causes locales méritantes.

La guerre à la pauvreté fut déclarée ; Swinger fut promu coordinateur en chef du programme anti-sous-développement de la société, car la direction partait du principe que, puisqu'il savait si bien comprendre les grands de ce monde, il ne pouvait qu'être parfaitement compétent en aidant les petits. À l'heure actuelle, Swinger est toujours fort occupé à récolter des fonds pour la construction d'un immeuble de bureaux gigantesque destiné à abriter son personnel et à se dresser comme un monument de la charité. («Commençons par le commencement.»)

«Nous voulons que les pauvres voient bien que leur gouvernement ne les oublie pas», explique Swinger. Il a mille projets, il va rassembler un conseil anti-sous-développement (*obtenir l'avis des experts*), trouver des fonds destinés à un sondage des problèmes des sous-développés (*confirmer le besoin*) et faire une tournée dans tout le monde occidental pour étudier des projets similaires en préparation ou en exécution ailleurs (*examiner les diverses méthodes*).

Il est bon d'observer que Swinger travaille du matin au soir, qu'il est heureux comme un roi à son nouveau poste et qu'il estime très sincèrement faire œuvre utile. Il refuse modestement les

propositions de ceux qui voudraient le voir profiter de son succès en se présentant aux élections. En un mot, il est l'exemple d'une parfaite réussite de substitution.

Et pendant ce temps, les pauvres attendent...

La représentation remplace l'action

Mrs Vender, professeur de mathématiques au lycée d'Excelsior City, consacre une grande partie de son cours à expliquer à ses élèves l'intérêt et l'importance des mathématiques. Elle leur parle de leur histoire, de leur état présent et de leur avenir probable. Quant à l'étude des mathématiques proprement dite, elle la confie aux devoirs à la maison.

Les cours de Mrs Vender sont intéressants et vivants ; la plupart de ses élèves pensent qu'elle est bon professeur. Ils connaissent mal leur sujet, mais ils croient que c'est simplement parce qu'il est difficile.

Mrs Vender se prend aussi pour un excellent professeur ; elle est certaine que seule la jalousie de ses collègues moins compétents l'empêche d'avoir des promotions, et vit dans un état permanent d'agréable satisfaction.

Notons que si cette technique apporte une belle satisfaction à celui qui l'utilise, elle ne satisfait pas nécessairement son employeur.

L'aberration totale

F. Helps, président de la société Roue Dentée, passe tout son temps à siéger dans des conseils d'œuvres de charité, il organise des campagnes de récolte de fonds, il crée des activités philanthropiques, il encourage les travailleurs bénévoles et surveille les professionnels. Il ne vient à son bureau que pour signer quelques papiers importants.

Dans son aberration, Helps fréquente assidûment un ancien adversaire, aujourd'hui excellent ami et vice-président à vie de la compagnie des Roues Dentées. Celui-ci fait partie des mêmes conseils et des mêmes commissions de charité, et lui non plus ne fait rien d'utile à son bureau.

Les conseils d'administration, les commissions parlementaires et les commissions d'enquête sont des terrains de chasse de choix pour l'*aberrant total*.

Spécialisation convergente

Se voyant incompetent pour accomplir les devoirs de sa charge, le spécialiste convergent les ignore tout simplement et consacre toute son attention et tous ses efforts à une tâche minime. S'il y est compétent, il continuera, sinon il se spécialisera encore plus étroitement.

F. Naylor, directeur d'une galerie de peinture, ne s'occupait ni de l'acquisition des tableaux, ni de leur exposition, ni des finances de son entreprise ; il négligeait ses salles et passait son temps à travailler à l'atelier d'encadrement de sa galerie ou à faire des recherches pour son "*Histoire du cadre*". Aux dernières nouvelles, Naylor a compris qu'il n'apprendrait pas sur place tout ce qu'il a besoin de savoir et il a décidé d'étudier les diverses colles employées ou qui seront employées pour la fabrication des cadres.

Incompétence créatrice

Une personne peut tout simplement refuser une promotion et rester au poste pour lequel elle est compétente et où elle est heureuse. Ceci est connu sous le nom de *Parade de Peter* ; bien que cela semble assez facile, rares en sont les exemples de réussite (comportement reproché par la famille, les proches... d'où dépressions, divorces, suicides dans les cas extrêmes). En règle générale, il est bien plus efficace de ne pas refuser la promotion, mais de s'arranger pour ne pas la mériter ! Cette technique s'appelle l'*incompétence créatrice*.

Les jardins entourant le siège social des usines Trivial Ideal étaient magnifiquement entretenus. Les pelouses de velours et les massifs fleuris indiquaient un niveau élevé de compétence horticole. M. Greene, le jardinier, était un homme heureux, affable, qui portait à ses plants une affection sincère et respectait ses outils. Il faisait ce qu'il aimait le mieux au monde : du jardinage.

Il était compétent en toutes choses, sauf en une : il perdait régulièrement les reçus et les factures des plants ou graines qu'on lui envoyait, bien qu'il se débrouillât fort bien pour les demandes. La perte de ces reçus bouleversait la comptabilité et plus d'une fois Greene fut réprimandé par le directeur. Ses réponses étaient vagues : «J'ai dû planter les papiers en même temps que les buissons.» «Si ça se trouve, les souris de la serre les ont mangés.»

À cause de cette incompétence particulière, Greene ne fut pas envisagé lorsqu'il fallut nommer un nouveau contremaître d'entretien des jardins.

Greene était courtois, aimable, mais assurait qu'il perdait les papiers accidentellement. Sa femme affirmait pourtant que Greene conservait des dossiers bien tenus pour ses propres terres, et pouvait calculer le coût de tout ce qu'il produisait dans sa serre et son jardin.

Quelques techniques subtiles

- laisser ses tiroirs ouverts en fin de journée ;
- être un maniaque des petites économies (récupérer trombones et élastiques dans les corbeilles...) ;
- refuser de payer sa cotisation à la cagnotte sociale ;
- apporter sa gamelle alors que tout le monde mange au restaurant ;
- refuser de donner aux quêtes pour le mariage d'une collègue ou le cadeau de retraite d'un autre ;
- garer sa voiture à des places réservées à la direction ;
- port de vêtements excentriques ou élimés ;
- etc.

Un détail important : il est indispensable de dissimuler le fait que vous cherchez à éviter la promotion. Vous pouvez par exemple grommeler de temps en temps : «C'est tout de même un monde ! C'est toujours les mêmes qui ont des promotions dans cette boîte, et on oublie les meilleurs !»

Conclusion

J'ajouterai à ces échantillons deux exemples récents ne figurant pas dans le livre de L.J. Peter, et qui touchent à l'informatique.

Dans une grande S.S.I.I., une charmante demoiselle fut embauchée comme ingénieur, et très rapidement nommée chef de projet, malgré son inexpérience, mais grâce à son allure BCBG² censée séduire le client. Ayant huit personnes sous sa responsabilité, mais ignorant tant l'analyse que la programmation, elle passait la totalité de son temps à faire du planning avec un logiciel spécialisé (forme de *classophilie* matinée de *Rigor Cartis*) ou à tenir des réunions avec l'un ou l'autre responsable client dont nous ignorions tous le pourquoi et le comment, aucun commentaire ne nous revenant, mais jamais elle ne faisait de point d'avancement avec son équipe (*spécialisation convergente* ?). Le mois où le projet avançait le mieux fut celui où elle prit ses congés d'été. Heureusement, le client finit par s'en apercevoir et elle ne vit pas la fin du projet.

Récemment, j'ai signé un contrat pour faire de la T.M.A. (Tierce Maintenance Applicative) avec une S.S.I.I. pour le compte d'une grande entreprise du tertiaire. Au bout de peu de temps, il s'avéra que le client voulait nous confier essentiellement des interventions de dépannage (astreintes de nuit incluses), alors même que n'existait aucune documentation et que nous n'avions pas le temps de prendre connaissance des applications. Très rapidement, je me suis focalisé sur la réingénierie et la cartographie de l'application dont j'étais responsable (*spécialisation convergente*), en disant haut et fort que les procédures des chaînes applicatives étaient trop complexes et que j'étais incapable de les utiliser tant que je ne les avais pas comprises, et que si on continuait à exiger des interventions sur

² C'est-à-dire - vulgairement - *Beau Cul, Belle Gueule* !

des choses que je ne savais pas faire, je préférais mettre fin au contrat (*parade de Peter*). Le résultat fut la création d'une cellule de cartographie dont je pris la charge et dans laquelle je pouvais faire appel à mes compétences.

Conclusion

Chacun d'entre nous aura pu reconnaître l'une ou l'autre de ses connaissances, ou parfois même l'une ou l'autre personnalité publique, au long de ces différents chapitres. C'est la preuve flagrante de la réalité de ce principe.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas : achetez le livre, vous ne le regretterez pas. Il est – entre autres – disponible en poche : "Le livre de poche" n°3118, dans toutes les bonnes librairies, et vous offre près de deux cent pages d'exemples et de démonstrations du principe. ▲

Jean-Luc Blary
Consultant chez EPHITEQ