

# **La kakistocratie ou la gouvernance par l'incompétence**

## **Exploration d'une obsession managériale**

**Isabelle Barth**

**EM Strasbourg, Université de Strasbourg, HumnaiS UR 7308**

[Isabelle.barth@em-strasbourg.eu](mailto:Isabelle.barth@em-strasbourg.eu)

### **Résumé :**

Cette communication a pour objectif d'explorer un concept qui n'existe pas mais qui est pourtant partout : l'incompétence. En effet, l'incompétence est à la fois une obsession et un déni managérial. Elle est partout mais ne peut être que le contraire de la compétence. Elle n'est donc pas un objet en soi, mais en creux.

Le projet de notre recherche est d'explorer ce continent de l'incompétence. Pour cela, nous avons choisi de pénétrer des organisations où l'incompétence a de la valeur, c'est-à-dire où elle est repérée, visible, et, surtout au plus haut de la gouvernance. Ces organisations sont nommées des kakistocraties (le gouvernement par les pires).

Notre objectif est de comprendre les ressorts comme le fonctionnement de ce qui ces organisations. Puis, d'identifier des scénarios de sortie de la kakistocratie. Une piste est de regarder l'incompétence différemment et d'en faire un point de retournement en partant de son potentiel créatif. Cette proposition s'inscrit dans de nouveaux regards portés sur les managers dans leur dimension vulnérable. Elle suggère aussi qu'un traitement différent de l'incompétence peut ouvrir des voies nouvelles dans le recrutement des personnes et l'accompagnement des collaborateurs.

**Mots clés :** Kakistocratie - incompétence – compétence - management-

# La kakistocratie ou la gouvernance par l'incompétence

## Exploration d'une obsession managériale

Un sujet central du management est la compétence. Si on interroge un manager sur ses grands défis, il y a de fortes probabilités qu'il vous réponde que c'est attirer des « talents » et les garder performants. Derrière, le talent, il y a la compétence, ou plutôt, toutes sortes de compétences.

La compétence est centrale au management (Zarifian, 1999), à ce titre, elle a été l'objet d'une myriade d'analyses, qui ont mis au jour des définitions et des déclinaisons multiples et variées, les derniers avatars en date pouvant être les soft skills et les mad skills (Theurelle, Barth, 2017 ; Lamri et AL. , 2022, Martinache, Zerbib, 2024).

Cet objet de fascination en cache un autre, impensé ou seulement défini « en creux » l'incompétence. Quand on investigue la littérature académique, même sur le temps long, le constat est qu'il n'y a que très peu de recherches sur le sujet-même de l'incompétence. Elle est abordée par le « sentiment de sa propre incompétence » (Martineau et al ., 2003) ou bien elle est définie par défaut : comme contraire de la compétence et par ses impacts négatifs, tout particulièrement sur la performance. Réfléchir à l'incompétence, c'est forcément chercher à la réduire.

Pourtant, une fréquentation même superficielle des organisations amène à observer que l'incompétence est partout, elle est l'objet d'une obsession mais impensée. Cet impensé peut être du déni. Ce peut être aussi un contournement : on va directement chercher à l'éradiquer, sans se poser la question de sa nature, ni de ses origines, de sa raison d'être, voire de sa valeur.

Ce sont ces questions qui sont à l'origine de notre étude sur les kakistocraties, car dans les kakistocraties, c'est l'incompétence qui a de la valeur et qui garantit leur pérennité.

Le mot « kakistocratie » est construit à partir de deux mots grecs : *kakistos*, qui signifie « les pires » (il s'agit du superlatif de *kakos* : mauvais) et *kratos*, le pouvoir, terminaison qu'on retrouve dans démocratie (le pouvoir du peuple -demos en grec), ou encore aristocratie (le

gouvernement des meilleurs - aristos). Il désigne donc une organisation dirigée par des incompetents.

Notre question de recherche peut se formuler ainsi : « Comment mobiliser l'incompétence pour en faire un levier de la performance des organisations ? ». Avec un double objectif : amener la notion d'incompétence au rang de concept, c'est-à-dire de mot qui aide à penser, et une visée managériale qui fait de l'incompétence un levier de performance.

Pour cela, nous choisissons d'explorer les territoires de l'incompétences que sont les kakistocraties.

Cette communication s'organise en trois temps : la première partie expose le contexte de la recherche, la dimension historique de l'objet et l'état de la littérature dans le domaine. Dans un deuxième temps, nous décrivons les mécanismes à l'œuvre dans les kakistocraties, les impacts de ce type de management et les moyens de lutter contre leur développement. Nous proposons dans une troisième partie, une réflexion pour renouveler le regard sur l'incompétence.

## **1. LA KAKISTOCRATIE, L'INCOMPETENCE AU CŒUR**

Nous investiguons dans cette partie l'histoire des kakistocraties et l'état de la littérature dans le domaine de l'incompétence, avec le constat d'un phénomène très ancien mais très peu analysé.

### **1.1. HISTOIRE DE LA KAKISTOCRATIE**

On peut faire l'hypothèse que le phénomène lui-même de gouvernance d'organisations par des incompetents est aussi ancien que l'humanité elle-même. Mais il nous faut partir du dictionnaire pour trouver les prémices du mot qui désigne ces organisations dirigés par des incompetents.

Le mot « kakistocratie » semble avoir été utilisé pour la première fois en 1644, en Angleterre. Il apparait dans un sermon d'un partisan du roi Charles 1<sup>er</sup> pendant la guerre civile. Ce prédicateur se nomme Paul Gosnold et il fustige les ennemis du roi. Voici le passage (traduit recensé par le dictionnaire américain Merriam-Webster :

« *C'est pourquoi nous n'avons pas à nous faire scrupule de prier contre ceux-là : contre ces incendiaires moralisateurs, qui sont allés chercher le feu au ciel pour mettre leur pays en combustion, qui ont prétendu à la religion pour susciter et entretenir une rébellion des plus malfaisantes : (...) Contre ces Catilins (...) qui sont piqués d'une démangeaison perpétuelle de changer et d'innover, transformant notre ancienne hiérarchie en un nouveau presbytère, et celui-ci en une nouvelle indépendance ; et notre monarchie bien tempérée en une sorte de kakistocratie folle* ».

On retrouve sa trace en 1829 dans *The Misfortunes of Elphin* (Les malheurs d'Elphin), de l'écrivain satirique anglais Thomas Love Peacock. Ce livre se présente comme une romance historique se situant au début du 6ème siècle dans le pays de Galles, qui permet à l'auteur de se livrer à une critique en règle de l'Angleterre contemporaine dirigée selon lui par des incompetents. Il considère ainsi que la *squirearchy* terrienne anglaise (le gouvernement des écuyers) qui terrorisait les fermiers avec des sanctions très sévères pour de petits délits est une kakistocratie.

En 1876, le poète américain James Russell Lowell reprend le terme dans une lettre pour interpellier un gouvernement qu'il considère comme incapable et corrompu : « *Notre gouvernement est-il un gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple, ou plutôt une kakistocratie, au profit des fripons au détriment des imbéciles ?* »

Il est peu utilisé au cours des siècles, et ressort des oubliettes où il semble séjourner ... le 13 avril 2018 ! Dans un tweet destiné au président Donald Trump. Son auteur, l'ancien directeur de la CIA, John O. Brennan écrit : « *Votre kakistocratie s'effondre après son voyage lamentable* » (« *Your kakistocracy is collapsing after its lamentable journey* »).

Dans les heures qui suivent, le mot kakistocratie fait exploser les moteurs de recherche !

## **1.2. LA KAKISTOCRATIE EN POLITIQUE, ET DANS SES REPRESENTATIONS ARTISTIQUES**

Le monde politique semble être un terrain de la kakistocratie, avec les dictateurs qui s'installent au pouvoir sans autre compétence que l'usage de la force et de la terreur.

« Kakistocratie » est le titre du dernier disque du chanteur balafoniste Jahkasa, (de son vrai nom Karim Sanou), qui dénonce à travers ses chansons les dérives du gouvernement de son pays le « Faso ». Il faut noter que la kakistocratie peut se loger au sein des régimes les plus démocratiques. On peut citer le cas de Bepe Grillo du mouvement 5 étoiles qui est élu à la tête

de l'Italie en 2009, sans aucune expérience de la politique. Il y a aussi des contre-exemples très forts comme celui incarné par Wolodymyr Zelensky, acteur et humoriste de profession et que rien ne prédestinait à un destin présidentiel et de chef de guerre dont il s'acquitte avec une maîtrise impressionnante comme président de l'Ukraine, depuis le début de la guerre fomentée par Vladimir Poutine, président de la Russie.

Des crises profondes et mal gérées peuvent ainsi jeter des peuples dans les bras d'incompétents, par désespoir, juste pour essayer autre chose. De simples incompétents, ils peuvent devenir kakistocrates s'ils prennent le pouvoir, et s'installent dans leur incompétence.

Ce pari de l'incompétence a même été érigé en règle en pleine dépression de 1929 aux Etats Unis par le président de la Chambre de commerce Homer Ferguson qui affirmait : « *Le meilleur serviteur de l'État est le pire. Un homme de toute première classe dans le service public est corrosif. Il détruit nos libertés. Mieux il est et plus longtemps il reste au pouvoir, plus il est dangereux.* » Il vaudrait donc mieux des incompétents au pouvoir.

Une référence plus ancienne et bien française est le livre d'Emile Faguet, écrivain et critique littéraire, *Le culte de l'incompétence*, paru en 1910. Sa thèse est que la démocratie est le culte de l'incompétence, parce qu'en démocratie, on confie à des personnes sans compétences des postes de pouvoir. « *Regardez comme tout concourt à rendre le représentant de la volonté nationale aussi incompétent qu'il est omnipotent* ». Il explique que le meilleur moyen de rendre quelqu'un incompétent, c'est de « l'occuper à toutes choses ». Ce qui est typique des gouvernements démocratiques. La démocratie serait donc une kakistocratie. En effet, selon Emile Faguet, la compétence démocratique ne peut être, car la compétence est toujours inégalitaire. ... CQFD

Les terrains les plus fertiles pour les kakistocraties sont donc politiques. Qu'en dit la littérature ?

La littérature s'est emparé du sujet, sans utiliser le mot lui-même, et toujours dans un souci de se moquer ou de dénoncer le phénomène. On peut citer les pièces de Molière qui ridiculise les médecins de son temps pour leur incompétence, ou la pièce d'Albert Jary créée en 1896 *Ubu Roi*, qui met en scène un tyran odieux et sanguinaire qui « dit des phrases stupides avec l'autorité d'un mufle ».

De très nombreux films proposent des histoires se déroulant dans un contexte de kakistocratie, avec des personnes compétentes qui vont se battre contre l'incompétence des personnes en place.

Un exemple est le film *Fahrenheit 9/11* de Michael Moore, documentaire lauréat de la palme d'Or du Festival de Cannes en 1992. L'intention du réalisateur est de dénoncer la kakistocratie de la famille Bush. Il met tout particulièrement en avant l'incompétence de Georges Bush Junior, avec une scène très connue où on voit le président des Etats Unis, les yeux dans le vague pendant de longues minutes, incapable de réagir à l'annonce de l'attentat des Tween Towers, le 11/09/2001.

D'autres films mettent en scène le pouvoir d'incompétents avec beaucoup plus de légèreté comme le film « Les Tuche à l'Elysée » où Jeff Tuche, incompetent notoire et revendiqué, arrive à la présidence de la République française et dirige pendant quelques semaines le pays de façon la plus farfelue qu'on puisse imaginer.

### **1.3. LA KAKISTOCRATIE : CE QU'ELLE N'EST PAS**

La kakistocratie désigne un système de gouvernance bien spécifique : la direction par les pires, que nous traduisons par les « incompetents ».

Elle se rapproche dans l'imaginaire commun d'autres types de gouvernances, et cette confusion peut se matérialiser dans le fonctionnement des organisations.

Ainsi, la kakistocratie se distingue de la médiocratie qui est le « stade moyen hissé au rang d'autorité. ». (Deneault, 2015). Elle n'est pas non plus de la kleptocratie qui désigne un gouvernement de voleurs, même si une kleptocratie peut être aussi une kakistocratie comme on c'est dénoncé dans de nombreuses dictatures comme le fait Assinga pour le Niger (2021).

La kakistocratie rejoint parfois la gérontocratie, le gouvernement par les plus vieux. Le grand âge peut être source de sagesse grâce à l'expérience mais il crée des décalages entre les gouvernants et les gouvernés. Il peut aussi affaiblir les capacités cognitives dont le dirigeant doit avoir l'absolue maîtrise, et donc devenir une kakistocratie.

#### **1.4. LA KAKISTOCRATIE DANS LE MONDE DU TRAVAIL**

Si la kakistocratie est connue dans la sphère politique, elle ne lui est pas réservée. Loin de là. Nous la retrouvons dans le monde du travail. Il est difficile de quantifier le phénomène mais les dénonciations sont nombreuses, portée par une presse managériale plus qu'une littérature académique qui ne traite pas le sujet de l'incompétence des dirigeants en tant que tel (Durand, 2000). Nous proposons d'aborder le sujet avec un proxy : l'analyse de la sous-performance des entreprises.

Des recherches en gouvernance analysant les corrélations entre les performances de l'entreprise et le salaire de ses dirigeants peuvent pointer l'incompétence de ces derniers (Khenissi, 2013 ; Saint Onge et al. 2008 ; Mackey, 2008).

D'autres recherches comme celles conduites sur les erreurs stratégiques des dirigeants (Silberzhan, Rousset, 2019) peuvent aussi dessiner en pointillés le sujet de la kakistocratie.

#### **15. LA KAKISTOCRATIE PEUT SE TROUVER PARTOUT**

Le rapprochement avec la bureaucratie et son fonctionnement procédural est facile, presque d'évidence. Pourtant, un principe fort d'une bureaucratie est de recruter les agents sur la base de compétences reconnues par le diplôme et l'expérience. On verra en effet que des dérives peuvent conduire à la kakistocratie ce type d'organisation, comme les concours inadaptés qui évaluent avant tout des connaissances, et non des compétences managériales

Au contraire, envisager la start-up comme kakistocratie est moins évident. Pourtant, les start up ne sont pas à l'abri. Comment ce lieu de la compétence et de la performance peut-il sombrer dans la kakistocratie ? C'est souvent du fait du fondateur qui s'entourera de personnes sur la base de leur proximité, de leur loyauté, voire de leur conformité, plutôt que leurs compétences, ou bien en se centrant uniquement sur les compétences cœur de métier (Ramadier, 2017).

#### **1.6. LA LITTÉRATURE SUR L'INCOMPÉTENCE**

La kakistocratie est fondée sur l'incompétence. L'incompétence désigne « le manque des connaissances ou des habiletés attendues pour faire quelque chose » (Petit Robert, 2022).

Comme la compétence, l'incompétence ne s'évalue qu'en situation.

Une étude de la littérature académique montre qu'il y a très peu de recherches centrées sur ce sujet et toujours avec le même angle. J'ai recensé une dizaine d'articles centrés sur le « coût » de l'incompétence. La base de la réflexion est la même : l'incompétence génère des dysfonctionnements qui coûtent très cher à réguler (Savall, Zardet, 2003).

En revanche, les travaux sur la compétence sont légion et traitent pour beaucoup de la formation de la compétence, de son développement, de la variété des compétences, de l'urgence d'acquérir de nouvelles compétences .... ce qui implique un traitement de l'incompétence, non pas en soi, mais en creux.

L'incompétence est partout dans les organisations, mais comme l'éléphant au milieu de la pièce, elle n'est vue que par morceaux (la trompe, la défense, la queue, la patte ...), impensée, déniée ou tabou. Ce qui colle assez bien à la pensée managériale qui se veut positive et pourvoyeuse de solution, quel que soit le problème.

Les travaux de Diego Gambetta qui analyse le rôle de l'incompétence dans la mafia italienne en deviennent incontournables (Gambetta, 2006).

## **2. LA KAKISTOCRATIE : RESSORTS ET CONSEQUENCES**

Comment définir une kakistocratie ? Quel en est le fonctionnement ? Quels en sont les ressorts ? Quelle place faite à l'incompétence ? Telles sont les questions qui ont été au départ de notre étude sur le sujet.

### **2.1. UNE ETUDE MENEES AU SEIN DES ENTREPRISES**

Notre recherche a été menée sur plusieurs années (Barth, 2024). Il s'agit d'une recherche clinique appliquée en ce qu'elle procède de ce qui est à l'œuvre dans les entreprises. Notre connaissance des entreprises nous avait amenée à entendre souvent des personnes se plaindre de l'incompétence de leur supérieur hiérarchique, voire même de l'ensemble de la gouvernance. Il nous a paru intéressant d'être à l'écoute de ce type d'affirmation. Rapidement nous avons identifié le mot kakistocratie qui désignait « le pouvoir des pires », et qui nous a

pouvoir décrire ces organisations. Nous avons parlé du phénomène dans une très courte vidéo de la chaîne Internet Xerfi Canal diffusée en 2019, qui a eu un très gros impact (plus de 320 000 vues uniquement sur YouTube). Nous sommes restée en veille avec un TedX sur le sujet. Nous avons pu recueillir à ces deux stades un nombre important de commentaires. Des personnes nous ont ensuite contactée pour échanger sur le sujet. Nous avons donc alimenté notre recherche avec quatre types de sources :

- l'observation directe,
- des entretiens menés sur d'autres sujets mais qui évoquaient ce thème,
- des commentaires écrits des vidéos qui circulent,
- des entretiens précisément sur le sujet de l'incompétence des directions.

Nous partons donc du ressenti des personnes managées. Notre hypothèse est que le jugement d'incompétence vis-à-vis d'un hiérarchique peut être discuté et discutable. Néanmoins, l'expression de cette évaluation renvoie à la compétence managériale qui est au moins aussi importante que la compétence métier.

Nous avons recueilli des centaines de verbatims que nous avons traités manuellement afin de construire par induction les thèmes et sous thèmes correspondant aux trois grandes questions à l'origine de notre étude : description du phénomène, causes identifiées, remédiations possibles.

Nous avons bien conscience des biais de cette exploration sociologique : les personnes interrogées le sont sur la base de leur intérêt et surtout de leur conviction sur le sujet.

Dans cette communication, les verbatims, proposés pour illustration, sont issus de cette recherche.

## **2.2. LES CONSEQUENCES DE LA KAKISTOCRATIE**

### **2.2.1. Les indices d'une kakistocratie**

Le premier indice d'une kakistocratie est la sous-performance de l'organisation : la sous-performance sociale (mal-être des équipes, risques psycho-sociaux, chiffres de l'absentéisme ...) étant située au même niveau que la performance économique ou financière.

Nous avons également identifié deux signaux faibles d'une kakistocratie :

Le premier est l'absence de trace écrite des activités de la direction. Tout se fait à l'oral, sans mail ou autre document attestant des ordres donnés ou des décisions prises. C'est une façon de ne pas laisser de traces d'incompétence.

Le second est à l'opposé. C'est la mise en scène de la moindre activité. Cette pratique est décrite par le CYA, le « *cover your ass* » (en bon français : « Couvrir ses arrières »). Tout est systématiquement documenté soit pour camoufler son incompétence, soit pour donner le sentiment d'une activité débordante. A noter que le CYA est très chronophage et énergivore et peut occulter les véritables alertes. On peut citer le cas Challenger, cette navette spatiale qui a explosé à son décollage causant la mort de sept astronautes en 2003, où des avertissements d'ingénieurs avaient été classés en « CYA » et pas pris en compte.

### **2.2.2. Les dégâts provoqués par la kakistocratie**

Avec les incompetents, les résultats ne sont pas atteints, le désordre règne, les cadres et les objectifs ne sont pas clairs, et, du coup, de nombreux collaborateurs sont en souffrance.

Il y a une grande difficulté à définir les contours d'une kakistocratie. Ce n'est pas simple car il faut naviguer entre faits objectifs et ressentis.

On peut partir d'une évaluation ressentie à partir de la question : « *Sur une échelle de 1 à 10 comment situez-vous l'incompétence de votre supérieur hiérarchique ou de votre collègue ?* ».

Quoiqu'il en soit, la kakistocratie, qu'elle soit avérée ou pas, est peu propice à l'épanouissement personnel et professionnel.

*« J'ai travaillé des années avec un manager incompetent. Le pire, c'est qu'il ne se remettait jamais en cause. On était obligés de faire à sa place, ou bien de réparer ses C... J'ai souvent remonté l'info, preuves à l'appui. Rien n'y a fait. Il était protégé par la direction. Du coup, on est tous partis, petit à petit. C'était cause perdue ! »* Marc, 41 ans, secteur informatique

Les mots sont durs, les jugements sont tranchés, les émotions sont fortes.

Avoir un manager incompetent se traduit par des tâches mal faites ou pas faites du tout. Or, quand son N+1 ne fait pas son travail, il faut faire à sa place, au prix de beaucoup de temps et d'énergie.

*« Le pire, quand tu travailles avec des incompetents, c'est que finalement, c'est toi qui fais tout. ... »*

Un deuxième impact de la kakistocratie est la honte d'avoir un représentant de son entreprise aussi incompetent.

*« J'ai mal au ventre quand j'entends comment certains internes parlent aux patients ou à leur famille. Ils sont surement très bon techniquement mais ils sont nuls dans la relation personnelle. Ils ne savent pas leur parler, ils sont abrupts »* Chloé, 39 ans, secteur hospitalier

Un autre sentiment ressenti en kakistocratie est celui d'injustice. Avoir travaillé dur pour arriver au poste occupé et voir un incompetent rejoindre facilement le haut de la pyramide peut être insupportable.

*« Ça fait 12 ans que je suis dans le même service. J'ai essayé d'obtenir des promotions. J'ai fait des demandes. Je suis allé en formation ... Chaque fois, c'est quelqu'un d'autre qui a eu la place. Sans explication, des même pas bons. C'est dur à vivre »* Emile, 46 ans, secteur industriel

Un grand symptôme de la kakistocratie, c'est le sentiment d'irresponsabilité. On ne voit jamais personne se vanter d'être incompetent ! Ou alors c'est de la provocation, du défi ! *« Je suis à cette place malgré mon incompetence car j'ai le bras long ... »* ou *« J'ai été promu en étant incompetent et je n'ai pas de compte à rendre ! »*.

Nous n'entendons jamais ce genre de phrase. Il y a toujours ce camouflage par déni, dénégation ou mensonge de l'incompétence. L'incompétence implique donc l'irresponsabilité managériale au sens éthique.

L'incompétence peut générer des dysfonctionnements mineurs, mais également des drames humains. Des vies peuvent être mises en danger du fait de l'incompétence.

Une autre conséquence de l'incompétence managériale, est ce que deux sociologues, Katz et Kahn, ont nommé en 1966 les tensions de rôles (Katz et Kahn, 1966). Les tensions de rôles se traduisent par le sentiment de « ne pas être à la hauteur », concrètement, de ne pouvoir répondre valablement aux attentes des collaborateurs, des clients, des collègues. Elles font le lit de nombreux risques psychosociaux, car elles génèrent beaucoup de souffrance et sont légion quand les directions sont incompetentes.

Un cas intéressant est celui de la bienveillance. Les managers doivent se montrer bienveillants et, dans le même temps, amener leurs équipes à la performance. Ce qui peut vite se transformer en injonction contradictoire.

*« Je n'ose plus rien exiger alors que la sécurité est un enjeu majeur dans notre activité. La dernière fois que j'ai exigé qu'on se conforme aux consignes, la personne s'est mise en arrêt pour 'choc émotionnel » ! Je ne veux pas être poursuivi pour harcèlement. Alors .... Ça glisse, ça glisse ....»* Jacques, 58 ans, secteur industriel

La deuxième cause des tensions de rôle est l'« ambiguïté » du management. Ce comportement peut être voulu, mais il est le plus souvent dû à l'incompétence du manager. Dans ce cas de figure, le collaborateur évolue dans le flou : flou sur ses missions, ses attendus, ses bonus.

La clarté, la communication explicite, la transparence ne font pas partie de la grammaire des kakistocraties.

Enfin, les kakistocraties, même si elles n'en ont pas l'apanage, sont des organisations particulièrement propices à la perte de sens.

En effet, des managers incompetents sont défaillants dans leur capacité à construire du sens et à le communiquer à leurs équipes. On saisit bien que les difficultés partent du haut avec un effet déformateur et amplifiant en cascade. On observe ce phénomène dans les grandes administrations à l'occasion de réformes. J'ai recueilli des dizaines de témoignages. En voici un parmi d'autres : *« Nous avons encore une réforme de notre statut et de nos missions. C'est la troisième en trois ans. Tout doit être revu : TOUT ! Du coup, les textes sont flous, c'est une logorrhée écrite, et on doit expliquer cela à nos équipes, des choses qu'on ne comprend pas nous-même. »* Milo, administration publique.

Deux autres scénarios peuvent être à l'œuvre : les managers ne voient pas l'utilité de donner du sens, ou bien ils préfèrent s'abstenir, craignant une forme de transparence qui pourrait les mettre en défaut. Dernière hypothèse, un kakistocrate peut aussi préférer que tout le monde soit perdu, ce qui détourne l'attention d'un possible procès en légitimité.

Quelle que soit la cause, les effets sur les collaborateurs de l'entreprise sont toujours les mêmes : sentiment d'inutilité, d'incompréhension, de frustration, avec comme suite l'absentéisme, le désengagement et les départs vers d'autres cieux perçus comme plus cléments.

Les kakistocraties sont, en règle générale, une mine de coûts ! C'est le cas du chantier de l'EPR de Flamanville (Folz, 2019).

Les faits sont les suivants : en 2005, il est décidé de construire un nouvel EPR (Réacteur Pressurisé Européen) pour fournir de l'énergie à la France, sur le site de Flamanville. Les travaux démarrent en 2006 avec un délai estimé à 4 ans et demi et un budget de 3,3 milliards d'euros. En 2019, le budget dépensé est déjà de 12 milliards d'euros et la fin du chantier est envisagé à 2024, sans que personne ne sache si c'est réellement possible.

En synthèse, les incompétences se sont cumulées, sur tous les aspects des métiers, et dans tous les compartiments des organisations parties prenantes.

Travailler dans un environnement fait d'incompétence a un autre impact délétère : c'est la perte de confiance. Comment avoir confiance dans des personnes qu'on estime incompétentes ? C'est mission impossible, sauf à faire semblant et à se rendre complice de comportements qu'on désapprouve, ce qui constitue la double peine.

L'incompétence mine lentement mais sûrement la confiance. Cela peut commencer par le manque de confiance dans son supérieur hiérarchique, puis s'étendre aux collègues pour en arriver à soi,

Avoir la certitude de travailler et d'être dirigé par des incompetents amène forcément à se poser des questions sur sa propre compétence. Est-ce que ce n'est pas plutôt moi qui me trompe ? Qui n'ai rien compris ?

Car travailler en kakistocratie, c'est découvrir que l'incompétence et la médiocrité peuvent avoir de la valeur et c'est profondément perturbant.

Tous les repères sont bousculés ! Depuis notre enfance, nous entendons que pour réussir, il faut bien travailler, pour avoir un bon emploi, il faut décrocher un bon diplôme, pour mériter une promotion : il faut être le meilleur !

Et là, tout est inversé, en kakistocratie, nous perdons tous les repères qui guident notre existence : le mérite, l'effort, la compétence, le talent.

*« Ce qui m'a minée, c'est quand j'ai compris que la promotion n'avait rien à voir avec le mérite. Au contraire, plus tu étais nul, plus tu avais des chances de grimper les échelons. Au début, je ne comprenais pas, ensuite, j'ai protesté mais on m'a bien fait comprendre que mes*

*interventions n'étaient pas bienvenues. Je me suis complètement isolée* » Brigitte, 45 ans, grande entreprise industrielle

## **2.3. LES RESSORTS DE LA KAKISTOCRATIE**

### **2.3.1. Les comportements individuels**

La première explication à la prospérité de l'incompétence, est ce qu'on connaît sous le nom de principe de Peter, du nom du sociologue qui l'a inventé (Peter et Hull, 1970). Que nous dit ce principe ? C'est que nous progressons dans nos fonctions tout au long de notre carrière jusqu'à ce que nous rencontrions notre seuil d'incompétence. C'est un phénomène très courant dans les organisations où on avance à l'ancienneté, et où les recrutements externes sont rares.

La réalité des organisations est complexe, et les situations ne sont pas toujours aussi tranchées, comme le montre le phénomène du piège de la compétence.

Ce « piège de la compétence » rejoint un autre principe bien connu, celui de Dilbert, créé par le dessinateur humoriste américain Scott Adams. *« Les gens les plus incompetents sont systématiquement affectés aux postes où ils risquent de causer le moins de dégâts : ceux de managers »*.

*« Je suis plantée depuis des années à une fonction sans avenir car je porte le service à bout de bras. Mon patron le sait bien, et il me bloque. Ça va se terminer par un burnout ou ma démission »* Leila, 38 ans, secteur de la recherche

Une autre raisons de préférer l'incompétence à la compétence est la peur de la compétence.

C'est un phénomène très courant. Le manager a peur de recruter ou de promouvoir des talents qui pourraient rapidement être des concurrents et le dépasser. Il vaut mieux s'entourer de « moins bons » qui ne feront pas d'ombre et qui lui permettront de briller !

*« Je me suis longtemps demandé pourquoi on était une équipe de bras cassés. J'ai compris quand j'ai vu notre chef trembler comme un gamin pris en faute devant le big boss, alors qu'il nous terrorisait au quotidien. Il savait qu'il était mauvais. Pour continuer à exister, il fallait qu'il règne sur des encore plus mauvais que lui »* Gérard, 45 ans, entreprise industrielle

Une autre cause est la confusion entre apparence et compétence. Les études sur l'apparence physique montrent que porter des lunettes est toujours lié à l'intellect, et les tatouages sont encore associés à une forme de marginalité. Nous baignons dans des représentations et qu'on prête des qualités ou des défauts à des personnes sans aucune preuve objective.

C'est ainsi que des personnes belles et assurées peuvent passer pour compétentes, en se fiant seulement à leur allure. C'est bien sûr confondre arrogance et compétence, mais il en est souvent ainsi (Chamorro-Premuzic, 2019). Les personnes montrant une grande confiance en elle et dans l'affirmation de soi sont évaluées comme plus compétentes qu'elles ne le sont réellement.

Une autre explication de l'incompétence au plus haut niveau des entreprises et des institutions est le développement de la consultocratie, c'est-à-dire la délégation à des cabinets de conseil des missions complexes ou à caractère stratégique.

Enfin, l'entreprise peut « fabriquer » de l'incompétence (Livian, 2009). L'auteur identifie comme causes :

- La mobilité des salariés (et particulièrement de l'encadrement),
- Le développement de procédures qui « aide certes à l'homogénéisation des réponses organisationnelles mais peut aboutir à déresponsabiliser les salariés quand il s'agit de répondre à un problème particulier »
- L'excès de confiance dans sa pratique professionnelle. C'est le cas d'experts qui ne prennent plus de recul et se cantonnent à leur routine. On observe cette forme de « skilled incompétence » (Argyris, 1986)

Une fois ces causes recensées, la question qui reste à se poser est celle de l'intention. Cette fabrique de l'incompétence peut se faire par défaut, par glissements successifs, par lâcheté, par ignorance, par incompétence.

Mais il existe des organisations, où la kakistocratie n'est plus le lot de quelques individus, mais bien un système organisé.

### **2.3.2. Les ressorts organisationnels**

Les comportements kakistocrates de quelques individus sont certes problématiques, mais le vrai problème est quand la kakistocratie devient un système organisé.

Le premier levier d'une kakistocratie organisée est la création de la dette. Quand on recrute ou promeut une personne compétente, elle trouvera cela tout à fait normal. Ce succès lui est dû, grâce à sa compétence. Mais si on recrute ou fait avancer un mauvais : il se crée une dette. Ce collaborateur incompetent est redevable et le restera longtemps. La kakistocratie est là quand l'organisation fonctionne avec des relations fondées sur la dette. Une illustration de ce mécanisme est le mandarinat universitaire. Hervé Dumez décrit ainsi le phénomène (Dumez, 2006) :

« Il arrive que des marchés universitaires fonctionnent eux aussi sur la valeur de l'incompétence. Les règles sont :

- La fidélité à un mandarin est plus importante que le mérite (recherche ou enseignement),
- le « crédit » est la dimension essentielle du fonctionnement du marché. Quand une commission se réunit pour des nominations, les mandarins font passer les poulains de leurs collègues, sachant que ceux-ci leur rendront la pareille dans une situation similaire future. (...) Le système peut durer des années, voire des dizaines d'années (...),
- un mandarin qui approche de la retraite n'est brusquement plus rien. Tout le monde sait qu'il ne sera plus à même de rendre dans le futur un crédit effectué dans le présent. Il n'a donc aucun pouvoir.

Dans un tel marché, les universitaires qui attribuent les postes ne sont pas simplement mauvais : ce sont les pires. Ils forment une kakistocratie. Pourquoi ? (...) les meilleurs en recherche n'ont pas le temps de se consacrer à des jeux de pouvoir et ceux qui se consacrent aux jeux de pouvoir ne peuvent plus faire de recherche ? (...) L'incompétence est un signal envoyé aux collègues : ils voient que sans le système, vous n'avez aucune chance de faire carrière, donc vous serez loyal. (...) L'incompétence est une façon de se lier les mains dans certains domaines, de montrer que l'on devra tout au système, donc de l'assurer de sa loyauté future. »

Le second ressort profond de la kakistocratie est la négation de la personne au profit du système. On est alors recruté ou promu sans lien avec ses mérites et ses compétences, chaque personne n'est qu'un pion et c'est le système qui décide. On retrouve cette situation dans les systèmes politiques dictatoriaux. C'est le parti qui organise tout : qui est promu, qui est rétrogradé, sur des critères bien éloignés de ceux de la compétence. Le citoyen est alors

assujetti aux projets du parti en place. Il ne décide en rien de son avenir. Hannah Arendt décrit très bien ce fonctionnement dans son ouvrage *Les origines du totalitarisme*, paru en 1951.

Pour Hannah Arendt, le but du totalitarisme est « la domination permanente de chaque individu dans chaque sphère de sa vie ». Il s'agit de régenter tous les aspects de la vie des citoyens, vie publique, vie professionnelle, vie privée.

Que se passe-t-il alors ? La compétence n'est pas un sujet. Ce sont des mécanismes cachés et profonds, fondés sur bien d'autres prétextes qui vont présider aux nominations, aux promotions comme aux destitutions.

Dans un « système », les acteurs ne sont que des pions et on voit arriver au pouvoir les personnes loyales au Parti ou programmées par leur naissance, sans aucune condition de compétences. C'est la porte ouverte à la kakistocratie.

Le « système » peut aussi exister dans des contextes démocratiques : on retrouve alors la question de la « reproduction sociale » chère à Bourdieu (1971).

Le troisième système organisé de kakistocratie est la configuration clanique. C'est William G. Ouchi (Ouchi, 1980), professeur américain en management qui a mis au jour et conceptualisé ce type d'organisations. En effet, l'auteur identifie trois types de fonctionnements d'une organisation. Le premier par les règles, qui renvoie au système bureaucratique, à des valeurs de hiérarchie, de stabilité, d'ordre. Le deuxième par les mécanismes de marché, qui se caractérise par des valeurs de performance, de production, de compétition. Il identifie ensuite une troisième modalité de coordination : le clan. Or, l'objectif d'un clan est la préservation et la perpétuation de ses intérêts et de ses périmètres. Dans un clan, on recrute ses pairs, ses frères, ses sœurs, ses cousins ... et on se retrouve avec le fils incompetent du patron ! La confiance et la loyauté à la « famille » passe bien avant la question de la compétence.

Eric Anceau (Anceau, 2021) montre bien, en analysant trois siècles du fonctionnement de nos institutions, et tout particulièrement la façon dont sont recrutés ceux qui les dirigent, le décalage entre le « pays légal » et le « pays réel ».

Au centre de ces questions, se trouve la question de la loyauté. Dans la kakistocratie : la loyauté va à soi et à sa carrière et non pas au projet commun. Dans les kakistocraties, l'incompétence est centrale, qu'elle soit valorisée, seulement acceptée, tolérée ou qu'elle serve de justification au projet du groupe. Je le répète, dans les kakistocraties : l'incompétence a de la valeur.

## 2.4. UNE TYPOLOGIE DES DIRECTEURS INCOMPÉTENTS

L'illusion de connaissance comme l'illusion de compétence sont des sujets très actuels et qui entrent dans l'équation de la kakistocratie. Croire qu'on sait parce qu'on a un diplôme par exemple, peut conduire à des erreurs de recrutement fatales.

On peut citer l'apostrophe bien connue de Mintzberg (Mintzberg, 2005) : « *Formez des managers ! Des vrais ! Pas des MBA !* »

On retrouve les mêmes critiques dans le livre : *L'Oligarchie des incapables*, (Coignard, Gubert, 2012) : « Ils monopolisent les postes les plus importants, cumulent les privilèges et font de l'argent leur principale passion. Ils se servent de l'Etat pour aider leurs amis, fabriquent des lois sur mesure pour leur bon plaisir et laissent le pays aux mains de bandes rivales. Patrons, hauts fonctionnaires, élus ou experts, ces oligarques nous gouvernent avec un mélange d'incompétence et de lâcheté ».

Dans une interview donnée à la revue Socialter d'octobre-novembre 2021, le philosophe Emmanuel Todd affirme même que : « le taux de crétiens diplômés ne cesse d'augmenter ». Pour lui, on assiste à une vraie dissociation entre le diplôme et les compétences intellectuelles, particulièrement dans les écoles de commerce « où le diplôme s'achète plus qu'il ne se mérite ».

Les témoignages retenus permettent d'identifier des archétypes de managers incompetents, c'est à dire des figures rencontrées dans des situations réelles mais décontextualisées pour être plus parlantes.

Tout d'abord les incompetents par nature :

- Monsieur ou madame « Moi-je » : c'est le manager incompetent récupérateur : il est incompetent, il le sait, il assume et récupère à son compte les succès de ses collaborateurs (et les considère comme coupables des échecs).
- Monsieur ou Madame « Où est le problème ? » : il (ou elle) est incompetent, mais l'ignore. Les railleries ou les réflexions ne l'entameront pas. Il est aveugle à son incompetence et ce qui la désigne.

- Monsieur ou Madame « Je camoufle » : celui-ci a conscience de son incompetence et la cache soit en se faisant très discret, soit en brassant de l'air : il est le roi de la multiplication des rendez-vous ou des réunions inutiles.
- Monsieur ou Madame « Je valorise », c'est le manager incompetent, qui le sait et qui au contraire a fait de son incompetence une force. Elle lui a permis d'être recruté dans une entreprise ou par un dirigeant que la compétence inquiète. Et il en joue pour aller de promotion en promotion. Car son incompetence lui a permis de développer une compétence bien spécifique : celle de se faire bien voir, en dehors de toute idée de performance.
- Monsieur ou Madame « Je me soigne ». Ce sont les managers qui ont conscience de ne pas être à la hauteur et qui travaillent beaucoup pour réduire cet écart.

Il y a aussi mais c'est plus rare : le manager incompetent « fétiche » : il est au centre de l'organisation, comme un totem et il permet à tout le monde se rassurer face à l'étendue de son incompetence.

Et puis, il y a les incompetents par contexte :

Monsieur ou Madame « compétent pas à sa place » : ce sont des managers très compétents mais qui ne sont pas au bon poste, avec des missions qui n'ont rien à voir avec leurs connaissances, d'où cette apparente incompetence.

Et enfin, le manager « compétent qui n'a pas de chance » : il est bon mais choisit toujours le chemin catastrophe, ce qui fait que tout ce qu'il entreprend échoue. L'occasion de souligner que la loi de Murphy n'est jamais très loin quand on évoque l'incompétence.

Même si les témoignages sont très nombreux, il est impossible de donner un chiffre précis du phénomène. Du moins, je n'en n'ai pas trouvé.

## **2.5. LES METHODES CLASSIQUES POUR SORTIR DE LA KAKISTOCRATIE**

Peter et Hull proposent des stratégies centrées sur l'individu. J'en retiendrai trois : la sublimation percutante, l'incompétence créatrice et l'aberration totale.

La « sublimation percutante » consiste à se débarrasser d'un incompetent notoire en le mettant sur la touche, quitte à lui proposer un poste avec un titre ronflant et bien payé.

L'« incompetence créatrice » relève de l'individu. Il s'agit de mettre en scène ses propres incompétences pour que personne ne vous propose une promotion qui vous inquiète

La troisième parade, nommée l'« aberration totale » consiste à tout déléguer à ses collaborateurs pour ne pas montrer son incompétence personnelle.

On constate qu'il s'agit de stratégies individuelles ne remettant pas du tout en cause le système, mais cherchant à s'en préserver.

En revanche, d'autres stratégies permettent de s'attaquer plus en profondeur au fonctionnement de la kakistocratie. On peut identifier :

- La transparence : pour sortir du clanisme et du clientélisme, il faut édicter des règles simples concernant les recrutements et les promotions. Dans des mondes kakistocrates où tout est maintenu dans l'ombre et l'informel, il s'agit de mettre de la lumière.
- La formation : une bonne façon de supprimer une kakistocratie, c'est d'agir sur la cause racine : l'incompétence. Comment ? En formant, pour rendre les gens compétents ! Sont visées alors les compétences métiers mais aussi les compétences managériales.
- Le *name and shame* est une pratique de plus en plus impactante grâce aux réseaux sociaux qui permettent une diffusion importante des messages que l'on souhaite partager. Un excellent exemple de cette stratégie est le fameux hashtag #MeToo qui a permis de dénoncer des pratiques de harcèlement à l'encontre des femmes.
- Le recrutement de femmes est aussi identifié comme un levier pour faire disparaître un fonctionnement kakistocrate. Tout d'abord, on peut se dire que les managements d'entreprise, comme toutes les sphères de pouvoir ont, depuis la nuit des temps été aux mains d'hommes. Devant le bilan plus que mitigé de ce type de management pétri de virilisme, on peut se dire qu'on peut tenter autre chose. Si on essayait les femmes au pouvoir ?

Les femmes dirigeantes ayant eu beaucoup plus de barrières à franchir pour parvenir au sommet, elles sont du coup, plus talentueuses que les hommes à statut égal. Compte tenu des inégalités qui perdurent, surtout dans les promotions vers les fonctions de direction, elles développent un rapport différent des hommes à la légitimité et donc à la compétence. Une femme doit être persuadée de sa compétence pour accepter un poste à responsabilité.

Une dernière piste est une nouvelle approche de l'incompétence.

### **3. L'INCOMPETENCE : PROPOSITION POUR UNE NOUVELLE APPROCHE**

Une nouvelle approche de l'incompétence s'impose. Pour cela, il faut essayer de comprendre ce qu'est l'incompétence et la regarder différemment.

#### **3.1. INCOMPETENCE ET INCOMPETENCE**

##### **3.1.1. Le ressenti**

Est-ce que ce qui est considéré comme de l'incompétence ne serait pas plutôt des sentiments négatifs vis-à-vis du manager ? La question vaut d'être posée.

Pour en juger, il est important de considérer des affirmations qui relèvent du jugement et qui n'ont rien à voir avec la compétence réelle. « Il ne fait pas comme je ferais » ; « Il est trop lent » ; « Il ne communique pas » ; « Il ne m'aime pas » ; « Il ne m'apprécie pas » etc ...

Ces appréciations rejoignent le contrat psychologique, mis au jour dès les années 60 par des chercheurs se penchant sur la relation de travail. C'est Denise Rousseau, professeure à l'Université Carnegie Mellon (Rousseau, 1989) qui l'a vraiment défini, analysé et popularisé.

Avec le contrat psychologique, on est dans le tacite et l'implicite. Denise Rousseau le définit comme un « deal in mind » (un contrat dans la tête).

##### **3.1.2. Métier et management**

Quand on tape dans un moteur de recherche : « Mon manager est ... », arrivent les qualificatifs : toxique, nul, incompétent, misogynne, manipulateur, jaloux, idiot, absent, bipolaire, tyrannique .... La liste est longue et pas un seul de ces attributs n'est positif (en français comme en anglais). Ces occurrences témoignent de la piètre estime dans laquelle les salariés tiennent leurs managers.

On peut avoir une lecture plus positive de cette étrange unanimité à critiquer son manager : de par sa position, il est considéré comme tout puissant et donc responsable de tous les maux et dysfonctionnements que connaissent ses collaborateurs.

Cela renvoie à la dualité expert/manager. Ainsi, on peut être un excellent ingénieur nucléaire, un vendeur hors pair, un expert en mécanique et être un manager incompetent. A l'inverse, on peut être considéré comme un bon manager mais n'ayant aucune expertise du métier et de l'environnement. Et bien sûr, il est tout à fait possible d'être défaillant dans les deux domaines.

Mon expérience et mes recherches en management me donnent à penser que c'est l'incompétence en matière de management qui grève le plus le fonctionnement des organisations. Même si le déficit des compétences métier peut être criant, c'est celui des compétences managériales qui me semble le plus partagé et passible d'affecter le plus la vie des gens au travail.

Il est possible d'identifier trois raisons à cela.

- On ne forme pas assez et suffisamment bien les experts au management. L'incompétence managériale est donc statistiquement très courante.
- Les gestionnaires et les processus RH maîtrisent beaucoup mieux l'évaluation des compétences métiers que celle des compétences managériales.
- La troisième explication est qu'on peut toujours remédier à un manque de compétence technique, mais qu'il est beaucoup plus long de travailler sur les soft skills.

### **3.1.3. L'incompétence en fonction de la stratégie**

Il faut bien admettre qu'on est souvent l'incompétent de quelqu'un d'autre.

*« On est toujours l'incompétent de quelqu'un. La qualité d'une personne se voit lorsque celle-ci vous met en valeur dans le domaine que vous aimez et vous apprend à devenir meilleur. L'incompétence, cela ne vient pas de vous mais de celui qui vous le dit (à lui de se remettre en cause) » François, commentaire LinkedIn*

On retrouve cette situation quand il y a tension entre les compétences techniques et les compétences fonctionnelles ou de support.

Nous avons l'exemple d'une grande entreprise de haute technologie. Les compétences originelles y sont ingénieriques, on fabrique des objets techniques, des avions, des moteurs, des produits chimiques ... qui demandent l'excellence dans ces domaines. De façon historique, ce sont les personnes porteuses de ces compétences qui dirigent l'entreprise. Lors

de l'introduction en bourse, ou du rachat par un fonds d'investissement, ces compétences d'ingénieurs passent après les compétences financières et organisationnelles.

#### **3.1.4. L'incompétence : un concept qui évolue avec l'IA**

Le développement exponentiel du numérique et tout particulièrement de l'Intelligence artificielle requalifie la notion d'incompétence.

Ainsi, on a vu apparaître une nouvelle incompétence dénommée « illectronisme » ou « illettrisme numérique » qui désigne toutes les personnes ne maîtrisant pas suffisamment l'informatique.

Le développement des ressources en ligne comme des propositions offertes par OpenIA peuvent donner le sentiment de compétence, ce que Michel Serres nommait la « présomption de compétences » dans son ouvrage *Petite Poucette* (Serres, 2012).

Nous « savons ». Mais avec quelle consistance ? Quelle profondeur ? Quelle est notre capacité à mettre en contexte ?

*« Les réseaux sociaux donnent le droit de parler à des légions d'imbéciles qui, jusque-là, ne parlaient qu'au bar après un verre de vin, sans causer de dommage à la collectivité. On les faisait taire aussitôt, alors que désormais ils ont le même droit à la parole qu'un prix Nobel. C'est l'invasion des imbéciles ».* Cette apostrophe est de l'écrivain et sémioticien Umberto Eco.

Son concitoyen, le philosophe Maurizio Ferraris (2016) dénonce « l'imbécilité de masse » ou la « razzia des imbéciles » qu'il impute aux réseaux sociaux.

On rejoint cette notion qui a fait florès pendant la pandémie de 2020 : l'ultracrépidarianisme ! Ce comportement qui consiste à donner son avis sur des sujets pour lesquels on n'a aucunes compétences ou connaissances établies. Et on peut le faire remonter à Pline l'ancien avec cette phrase : « *ne supra crepidam sutor iudicaret* » (« un cordonnier ne devrait pas émettre de jugement au-delà de la chaussure »),

### **3.2. L'INCOMPÉTENCE : SOURCE INSOUÇONNÉE DE POTENTIEL**

C'est le scénario le moins intuitif mais certainement le plus structurant pour sortir d'une kakistocratie. Il va falloir accepter l'incompétence ! Pour en faire quelque chose qui permet de se mettre en mouvement, d'avancer.

#### **3.2.1. Regarder l'incompétence autrement**

L'incompétence est un des grands sujets du monde du travail, compte tenu des impacts qu'elle peut avoir, elle est aussi de ces verrous difficiles à faire sauter en management. Pourtant, dans la littérature académique, l'incompétence n'est pas un concept en soi, elle n'est que le revers de la médaille compétence. On ne voit l'incompétence qu'en creux. Être incompetent, c'est ne pas être compétent.

Il est intéressant d'aller un peu plus loin et de creuser le sujet. On n'est jamais incompetent en soi, mais incompetent vis-à-vis d'un métier, d'une mission, d'attentes.

Une première observation est que la performance est un signal de la compétence, mais que la compétence n'implique pas toujours la performance (au sens des résultats attendus ou des objectifs atteints).

Le second point est que la compétence vue de façon dynamique encapsule l'apprentissage, l'« apprendre à apprendre » mais aussi le désapprentissage, c'est-à-dire l'« apprendre à désapprendre ». Ce n'est pas un simple jeu de mots. Le fameux : « *Pourquoi on fait comme ça ?* » avec sa réponse : « *Parce qu'on a toujours fait comme ça !* » et on passe à autre chose.

Ensuite, on peut passer de compétent à incompetent très facilement. Si je prends l'exemple du niveau d'anglais : je peux pratiquer un anglais très élémentaire mais qui sera largement suffisant dans l'exercice de mes fonctions, je suis donc jugé compétent. En revanche, je serais jugé comme largement incompetent s'il s'agissait d'occuper un poste de professeur de littérature anglaise, ou si mon entreprise est reprise par un groupe international et que tout doit se faire en anglais. On n'est jamais incompetent en soi, mais incompetent vis-à-vis d'un métier, d'une mission, d'attentes.

Pour illustrer cette difficulté à définir compétence et incompetence, on peut évoquer le syndrome de l'imposteur. Il s'agit d'une personne parfaitement compétente mais qui va s'estimer incompetente au sens de pas digne des responsabilités qu'on lui a confiées.

Dernier point qui brouille les frontières de la compétence et de l'incompétence : les préjugés au sens où on va imputer des compétences ou des incompétences à une personne en fonction des représentations que l'on en a.

### **3.2.2. Ne pas opposer compétence et incompétence**

La vision la plus partagée est donc celle de la compétence et de l'incompétence comme le contraire l'une de l'autre. Ce qui amène à les organiser sur un curseur : on va par exemple évaluer la maîtrise d'une tâche, de 0 à 10, de « pas du tout compétent » à « tout à fait compétent ».

Dans cette vision, pour « gérer » l'incompétence, il faut amener la personne à une zone de compétence.

Pour cela deux questions : 1/ La personne *sait*-elle faire ? 2/ La personne *veut*-elle faire ?

Cela amène à une petite matrice simple et à des propositions très connues

- Elle peut et elle veut : le comportement ne pose aucun problème, on est dans la zone de compétences.
- Elle ne peut pas mais elle veut : il faut aller vers de l'apport de compétence et donc de la formation.
- Mais ensuite, « elle peut mais ne veut pas » ou « elle ne peut pas et ne veut pas », entraînent dans une autre dimension, celle de la résistance, du sabotage, du rejet, et ne peut être résolue avec des séances de formation.

En kakistocratie, c'est l'incompétence qui a de la valeur. Une proposition simple et actionnable est de sortir de cette vision de curseur ou le développement de la compétence réduit de façon proportionnelle la zone d'incompétence, et inversement.

### **3.3. VALORISER LE POTENTIEL DE L'INCOMPETENCE**

De façon plus explicite : repérer, identifier ses zones d'incompétence, en accepter l'existence, et savoir en décrire les contours et les contenus. Cela demande d'être réflexif, ce qui implique de bien se connaître et de se regarder faire. L'exercice exige aussi une bonne dose de modestie car il n'est pas forcément simple de penser ses propres limites.

Accepter de dire : « *Je ne sais pas* » semble être un luxe, réservé à une élite intellectuelle, qui, du haut de leur statut d'experts peuvent s'autoriser à montrer quelques failles.

Pour les autres, tous les autres, reconnaître des zones d'incompétences peut être assimilé à une faiblesse, une zone de manque, qui n'autorisera pas le recrutement, la promotion, la carrière. Le réflexe est alors de camoufler ces incompétences qu'on ne saurait voir.

C'est le message que nous délivre Michel Claessens dans son ouvrage *Petit éloge de l'incompétence* (Claessens, 2012).

La question de départ est de faire bouger de l'intérieur une organisation où chacun a intérêt à se vautrer dans son incompétence.

Puisque nous sommes en kakistocratie, la proposition est de garder l'idée que l'incompétence a de la valeur. Il ne s'agit pas de passer de l'incompétence à la compétence, ce qui créerait des blocages, mais bien de conforter la valeur de l'incompétence. Le switch porte sur cette valeur. Quelle est-elle ?

On jette la valeur d'immobilisme, de pouvoir sur les autres, de maintien dans l'ignorance, tout ce qui forge les kakistocraties. Au contraire on garde l'incompétence avec une valeur de créativité, d'innovation, d'ouverture sur les autres.

Cela consiste en quatre actions fortes :

- Décloisonner : sortir des silos, aller vers les autres,
- recontextualiser en mettant les personnes dans leur zone de compétences,
- faire de l'incompétence le point de départ de l'innovation,
- instaurer la sécurité psychologique pour susciter l'engagement

Un objectif est de vivre avec une personne la bonne surprise du : « *Tu as réussi à le faire !* ».

Tu étais vu comme incompetent, tu te voyais comme incompetent et « *tu as réussi à le faire !* » Quoi ? Peut-être une toute petite chose. Mais l'approche des petites victoires est celle qui paraît la plus adaptée pour renverser une kakistocratie.

Une caractéristique de beaucoup de kakistocraties est l'isolement, le travail en silos. Le manager qui veut lutter contre la kakistocratie doit commencer par cela : ouvrir les portes, aller voir les voisins, proposer des collaborations avec d'autres services.

On part de l'idée que les incompétences des uns peuvent être les compétences des autres et vice-versa. Cela demande de l'humilité et certainement une forme de courage mais on se rend compte, une fois le premier pas franchi, que ce n'est pas si difficile et qu'on n'arrive pas forcément en territoire ennemi. Reconnaître son incompétence pourrait être vu comme la nouvelle compétence ? Comme le décrit ce témoignage sur LinkedIn :

*« Je suis incompétent dans de nombreux domaines : Hard skill : Lacunes en mathématiques, orthographe, digital... Soft skills : Peu d'anticipation, archivage approximatif... Ce ne sont que quelques exemples mais ils peuvent facilement me faire passer pour une personne incomplète et donc incompétente. Comme je connais mes zones d'ombres et que je reconnais totalement ma responsabilité lors du travail en collaboration mes managers successifs me font confiance et j'arrive à produire un travail acceptable. Mes qualités en communication et mes capacités d'analyses compensent mes défauts (ça c'est peut-être une croyance !). Évidemment j'essaie de ne pas fournir de travail supplémentaire à mes collègues et si c'est le cas je m'en excuse et cherche à compenser en leur prenant une autre charge. L'objectif de mon commentaire est d'appuyer sur des éléments sur ce sujet :*

- *On est toujours incompétent dans un domaine.*
- *On voit plus facilement les manques des autres que ses propres carences*
- *La collaboration c'est l'acceptation de l'incomplétude des autres.*
- *La compétence managériale principale c'est de mettre en place une collaboration optimale. » Gilles (commentaire LinkedIn)*

Une thèse intéressante est celle du cercle de la vulnérabilité. En général, on attend d'avoir confiance pour se montrer vulnérable, pour fendre l'armure.

Daniel Doyl démontre dans son ouvrage *The Culture Code : the Secrets of Highly Successful Groups* (Doyle, 2019) qu'il ne faut pas hésiter à se montrer vulnérable pour enclencher le cercle de la confiance.

### **3.4. REDONNER DU SENS**

Il s'agit pour le manager, au niveau de son équipe, de redonner du sens à l'activité de chacun.

Dans une kakistocratie, le sens est absent, on est dans la perpétuation de l'organisation, ce qui s'accompagne souvent d'une concurrence féroce entre les personnes.

Le manager doit alors incarner le sens. Expliquer ce que lui-même ne perçoit peut-être pas. Mais c'est la condition sine qua non pour que ses collaborateurs lèvent la tête du guidon et regarde un horizon même proche.

Il va falloir faire volte-face et développer des visions disruptives, c'est-à-dire en rupture avec ce qu'on pensait et faisait, et porteuses d'innovation.

Comme je l'ai déjà évoqué, l'incompétence peut motiver la créativité, l'innovation même. Quand on ne sait pas, on peut apporter un regard nouveau et des idées disruptives pour résoudre un problème.

C'est jouer le rôle du naïf, du fou du roi, du bricoleur créatif ! C'est en tous les cas sortir du cadre !

*« Je me suis mis à l'écoute des « pourquoi ? ». Avant je les balayais du revers de la main, je répondais comme tout le monde : 'Pourquoi on fait comme ça, parce qu'on a toujours fait comme ça !' Et c'est souvent passionnant. Quelle que soit l'issue, l'exercice du pourquoi est particulièrement utile »* Yacine, 38 ans, secteur des services

On entre dans la vision de l'échec comme apprenant.

Pour apprendre de ses échecs, il faut les accepter et les analyser, en tirer quelque chose . Le rapport à l'échec est encore très compliqué, on préfère l'occulter.

Quand on regarde le monde sportif, on comprend ce que cela veut dire concrètement. Rappelons-nous cette formule d'Howard Beckett tirée de sa pièce *Cap au pire* (Beckett, 1991) : « Fail better », « Echouer mieux », et que des grands champions ont fait tatouer sur leur peau.

Combattre l'incompétence en pariant sur sa capacité créatrice. Ce qui exige qu'on la reconnaisse, qu'on s'en occupe, pour en faire quelque chose.

Ce qui n'est pas gagné en kakistocratie. Mais pivoter est souvent la meilleure des choses, ne plus regarder le monde avec les mêmes lunettes, prendre un autre angle.

Mobiliser l'incompétence est un art martial : utiliser la force de l'adversaire pour mieux le faire basculer.

## CONCLUSION

Où se termine la compétence ? Où commence l'incompétence ? Et vice versa. Tout cela reste bien mystérieux, mais la recherche scientifique s'apparente souvent à la tentative de résolution d'une énigme (Dumez, 2011).

Cette communication est issue d'une enquête fondée sur l'observation du management de nombreuses entreprises, d'entretiens, pas forcément avec le projet de parler d'incompétence.

La congruité de la littérature académique sur le thème de l'incompétence est un sujet en soi compte tenu de l'importance du thème de l'incompétence dans les organisations, tout particulièrement quand elle se loge au sommet des organisations.

Notre analyse a été d'éviter l'effet de halo et à remettre en cause les évidences dans lesquelles on peut s'engouffrer facilement, en réfutant certains jugements d'incompétence et en les requalifiant d'autres motifs : la déception, la frustration, l'interprétation abusive, en sont quelques-uns.

Une fois des situations avérées, nous avons aussi cherché à comprendre comment pouvait s'expliquer l'organisation kakistocrate dans sa création, mais surtout dans sa pérennité.

Nous avons identifié des comportements individuels mais aussi des systèmes kakistocrates, ce qui nous a permis de proposer des archétypes de dirigeants incompetents.

Devant les dégâts occasionnés par les kakistocraties, et concevant les sciences de gestion comme des sciences de l'action, il nous a paru important de réfléchir à comment sortir de la kakistocratie.

Cette évolution, si elle se veut pérenne, ne peut qu'être entreprise que de l'intérieur et sur le temps long. Nous avons identifié plusieurs voies qui vont de la plus classique : la formation pour combattre l'incompétence, à d'autres moins intuitives comme intégrer des femmes dans les gouvernances, en prenant en compte leur exigence de compétence, dans un contexte de plafond de verre.

Enfin, nous avons voulu réfléchir à l'incompétence en sortant d'une vision en creux de la compétence. Il nous a paru intéressant de pivoter et de faire de l'incompétence une voie

créatrice et d'innovation. En partant de l'observation que les incompetents doivent développer de la débrouillardise, du bricolage créatif au sens de Levi Strauss.

## Références :

Arendt, H., (2002). Les origines du totalitarisme, Troisième partie : Le totalitarisme, chapitre XII, 3, trad. P. Lévy, Paris, Gallimard, coll. Quarto

Argyris, S., (1986). Skilled Incompetence. *Harvard Business Review* (Septembre 1986)

Assinga, D. (2021) *Tchad : de la kakistocratie au syndrome des chenilles*

Barth, I., (2024), *La kakistocratie ou la direction par les pires*, Editions EMS

Beckett S., (1991). *Cap au Pire*. Editions de Minuit

Bourdieu, P., (1971). Reproduction culturelle et reproduction sociale. *Sociologie de l'éducation*, vol10, Issue 2

Chamorro-Premuzic T., (2019). Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (and how to fix it). Harvard Business Review Press

Claessens M., (2013). *Petit éloge de l'incompétence*. (Essais) (French Edition) Ed. Quae

Deneault A., (2015). *La Mediocratie*. Ed. Lux

Doyle D., (2019). *The Culture Code : the Secrets of Highly Successful Groups*, New York Times Bestsellers

Dumez, H. (2011), *Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion*, le Libellio d'Aegis, Hal Science

Durand, T. (2000), Forms of incompetence in Sanchez, R. Aimé H. (editors, 2000) *Theory development for competence based management*, Advances in Business Z Applied Strategy

Faguet E., (1910). *Le culte de l'incompétence*. Ed. Bernard Grasset, Paris, en accès libre sur Gallica.bnf

Ferraris M., (2016) *L'imbecillità è una cosa seria*. Il Mulino, Bologna

Folz J. M., (2019). La construction de l'EPR de Flamanville, rapport remis au ministre de l'Économie et des Finances le 28 octobre 2019

Gambetta D., (2006). *Crimes and Signes – Cracking the codes of the underworld*. Princeton NF, Princeton University Press, Repris et discuté par Hervé Dumez in : *La valeur de l'incompétence : de la mafia tout court à la mafia universitaire : une approche méthodologique*, *Gérer et Comprendre*, Septembre 2006 n°85

- Hogan, R. (1994). Trouble at the top: Causes and consequences of managerial incompetence. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 46(1), 9–15
- Jahkasa, (Karim Sanou) (2024), « kakistocratie », disque
- Katz, D., & Kahn R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.Collins
- Khenissi. M. (2013) Rémunération des dirigeants et Performance financière : une étude française. ffhalshs-00834608f
- Lamri, J., Barbal, M., Lubard, T., Meier, O., (2022) *Le défi des softs skills, comment les développer au XXIème siècle ?* Dunod Hors Collection
- Livian Y., (2009). Les organisations productrices d'incompétence, *Congrès AGRH*, Sep 2009, Toulouse
- Mackey, A. (2008) ). The effect of CEOs on firm performance, *Strategic Management Journal*, vol. 29, no 12, 2008
- Martinache, G., Zerbib R., (direction) (2024) , *Formation : comment relever le défi des compétences transversales ?* Editions EMS
- Martineau, S. ; Presseau, A., (2003), « Le sentiment d'incompétence pédagogique des enseignants en début de carrière et le soutien à l'insertion professionnelle », *Brock Education Journal*
- Ouchi W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 833-848.
- Peter L. et Hull R., (1970). *Le principe de Peter, pourquoi tout va toujours mal ?* Stock,
- Ramadier, M., (2017). *Bienvenue dans le nouveau monde, comme j'ai survécu à la coolitude des start-ups*. Collection Générale.
- Rousseau D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2, 121-139.
- S Martineau, A Presseau, (2003), « Le sentiment d'incompétence pédagogique des enseignants en début de carrière et le soutien à l'insertion professionnelle », *Brock Education Journal*,
- Saint Onge,S. Mangan, M. (2008) La rémunération des dirigeants : mythes et recommandations, *Gestion* (2008/3, vol.33°

Savall H. et Zardet V., (2003). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica, 4<sup>ème</sup> éd.

Serres M., (2012). *Petite Poucette*. Le Pommier, Paris.

Silberzahn, P. ; Rousset, B. (2019), *Strategie modèle mental – Cracker enfin le modèle des organisations pour les mettre en mouvement*

Socialter (2021). *Idiocratie, comment la médiocrité nous gouverne*, octobre-novembre 2021

Theurelle-Stein, D., & Barth, I. (2017). Les soft skills au cœur du portefeuille des compétences des managers de demain. *Management et Avenir*, (5),129-151

Zarifian M., (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Ed. Entreprises et Carrières