Isabelle Barth

Les compétents font peur

La kakistocratie en entreprise

Quand les entreprises marginalisent les compétents au profit des incompétents loyaux.

Isabelle Barth est professeure des Universités, Chercheuse en Sciences du management, auteure de La kakistocratie ou le pouvoir des pires. Voyage au cœur de l'incompétence, EMS, 2024.

Quels sont les signes d'une organisation désorganisée ?

Isabelle Barth. Il faut d'abord distinguer le ressenti individuel de la réalité objective. Beaucoup de salariés ne vont pas bien, ont des problèmes avec leur manager ou trouvent leur travail frustrant. Cette frustration est d'autant plus forte que le travail est devenu un lieu refuge, avec la perte de puissance des grands collectifs (syndicats, associations, etc.) et une perméabilité croissante entre vie professionnelle et vie privée. On place désormais le travail au cœur de nos valeurs, et on en attend beaucoup.

Plusieurs signaux permettent d'identifier une organisation mal pensée, tels que des managers qui cèdent à leurs émotions (colère, doutes), une incapacité à porter une stratégie ou une vision claire, de la procrastination ou des réponses systématiquement reportées, un déni des situations dif-

ficiles, une peur ou un manque de moyens pour exercer pleinement leur rôle de managers. Mais il y a aussi des signaux structurels, si les procédures sont inefficaces, quand il y a un manque de transparence dans les recrutements, les primes ou les promotions ou lorsque la politique de formation est insuffisante. Une telle organisation accumule les coûts cachés (réunions inutiles, investissements mal maîtrisés), perd des clients, de la réputation, de l'attractivité ou de l'engagement des salariés, engendre aussi un turnover mal maîtrisé. Le risque, c'est un repli sur soi, l'absence de temps pour réfléchir à la situation, et un dialogue interne défaillant.

En cause, une certaine kakistocratie ou le pouvoir des mauvais que vous décrivez depuis plusieurs années ?

I. B. Pour comprendre cette désorganisation, il faut d'abord parler de la difficulté à manager le travail réel. En France, il existe une séparation trop nette entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. Cette approche, héritée de notre système éducatif, privilégie un style cognitif déductif : on apprend la théorie, puis on la met en pratique. On conçoit d'abord la stratégie, puis les outils. Or, cette méthode ne favorise pas le pragmatisme. Dans les pays anglo-saxons, on observe une approche plus inductive : on part du terrain, on essaie de comprendre, on fait confiance aux acteurs en place. En France, le management reste très théorique, et cela pose problème.

J'ai travaillé sur l'incapacité des entreprises à se remettre en cause, notamment sur la manière dont elles conçoivent la promotion. On a du mal à refuser un projet ou une promotion, à reconnaître un manque de compétences ou un besoin de formation. Cela se voit particulièrement quand on fait monter un expert technique à un poste managérial. Un excellent spécialiste ne fait pas forcément un bon manager. Tous les ingénieurs ne sont pas faits pour diriger un laboratoire, et le meilleur vendeur ne sera pas forcément un bon chef des ventes.

Il y a trois explications à la « kakistocratie ». Au-delà du principe de Peter (selon lequel, dans une hiérarchie, chaque individu tend à être promu à son niveau d'incompétence), j'ai identifié des mécanismes qui favorisent une organisation défaillante :

1. La dette, quand on embauche une personne peu compétente, on crée une dette. En échange, elle devra rendre un service ou faire preuve de loyauté aveugle. Si elle est compétente, cette question ne se pose pas.
2. Le système, si on place des personnes pour montrer que le système prime sur l'individu et ses compétences. L'organisation compte plus que les talents.
3. Le clanisme, par lequel on privilégie l'appartenance à un réseau plutôt que la compétence. Les décideurs préfèrent s'entourer de personnes issues de leur propre cercle, et non des plus talentueuses. Les compétents font peur, surtout quand ils dénoncent l'incompétence.

Il y a 3 explications à la kakistocratie : la dette, le système, le clanisme.

À quel moment ne doit-on pas laisser une organisation comme cela et que faire ?

I. B. Quand la santé mentale est atteinte. Les salariés victimes de mauvais managers développent rapidement un mal-être, générant des arrêts maladie, voire des dépressions ou une perte d'estime de soi. Certains quittent l'entreprise, souvent de manière négociée, mais parfois sous la contrainte. Il y a aussi l'enjeu de la trappe à compétences : ceux qui travaillent beaucoup et sont reconnus pour leur expertise mais se retrouvent placardisés : ils sont flattés (« *Tu es le pilier du service !* »), mais sans reconnaissance formelle ni évolution de carrière. Cela crée des dégâts considérables, tant pour les individus que pour l'organisation. L'action passe par quatre leviers à la main des salariés :

1. Identifier la cause : est-ce un problème d'alignement entre vos valeurs et celles de l'entreprise ? Une évolution de la stratégie qui rend vos compétences obsolètes ? Un décalage entre votre représentation du métier et sa réalité ?

2. Montrer les coûts cachés : un management défaillant génère des coûts invisibles (réunions inutiles, recrutements mal ciblés, achats incohérents). Tirez la sonnette d'alarme en pointant ces dysfonctionnements !

3. Créer une bulle protectrice : si vous êtes manager, essayez de protéger votre équipe en instaurant des pratiques efficaces, même si le reste de l'organisation est moins performant.

4. S'adapter ou partir, se former pour suivre l'évolution de l'entreprise, tester le marché (il faut entretenir le choix de partir), et accepter que la compétence ne suffise pas : dans certaines organisations, il vaut mieux être conforme et un peu moins compétent que non conforme et très compétent.

Cela s'apprend : c'est une forme de résilience, qui doit être soutenue par les RH et l'onboarding. Je dénonce un management français trop théorique et sclérosé, où la kakistocratie, le pouvoir des incompétents, prospère grâce au clanisme et à la dette de loyauté. Les compétents, en révélant les dysfonctionnements, sont marginalisés, invisibilisés et parfois manipulés. Je constate qu'il est très difficile de remettre en cause une kakistocratie car, par définition, ce sont ceux qui la dirigent qui sont « les pires ». Il est donc d'autant plus indispensable de dénoncer de telles organisations où, pour le maintien au pouvoir de quelques-uns, tout un collectif perd en performance et en qualité de vie au travail.