

Le 16 septembre 2026, le Cercle d'Éthique des Affaires recevait Isabelle Barth, professeure des universités et chercheuse en sciences du management, pour un échange autour de son ouvrage *La kakistocratie ou le pouvoir des pires*. Derrière ce terme sibyllin se cache pourtant une expérience ordinaire : celle d'organisations durablement dirigées par des personnes manifestement inadaptées à leurs fonctions, voire incompetents, sans que cela ne mène à remettre en question leur position.

Sans prétendre ici une recension exhaustive de ces échanges, plusieurs idées développées par l'auteure méritent d'être retenues.

La kakistocratie ou « le pouvoir des pires »

Le mot est ancien. Issu du grec *kakistos*, superlatif de *kakos*, « mauvais », associé à *kratos*, le pouvoir, il signifie littéralement « le pouvoir des pires ». Son usage est attesté dès le XVII^e siècle avant de connaître plusieurs résurgences, notamment dans le débat politique anglo-saxon.

Isabelle Barth choisit toutefois d'appliquer cette notion aux seules organisations modernes : entreprises, administrations, associations, ONG, hôpitaux, start-up ou encore institutions culturelles tout en écartant de son analyse les comportements relevant de la criminalité, la fraude ou la kleptocratie. La kakistocratie qu'elle étudie est restreinte aux personnes ou d'instances de gouvernance qui ne disposent pas des compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et dont les défaillances provoquent, par effet de cascade, des conséquences délétères pour toute l'organisation.

Dans ce contexte, la question centrale selon l'auteur est moins : « Pourquoi existe-t-il des dirigeants incompetents ? » que : « **Pourquoi cela dure-t-il ?** » Comment expliquer que certaines organisations continuent à fonctionner ainsi alors que s'accumulent des indicateurs très concrets : perte de clients, réputation dégradée, démissions, burn-out, mauvais climat de travail ou pertes financières ?

L'incompétence n'est pas une identité

Premier déplacement important proposé par Isabelle Barth : la compétence doit être pensée comme situationnelle : une personne n'est donc pas compétente ou incompetente dans l'absolu. Elle dispose de connaissances et d'aptitudes qui, confrontées à un contexte particulier, lui permettent – ou non – d'être compétente.

Cette distinction permet de sortir d'une logique d'étiquetage. Un excellent expert peut devenir un piètre manager ; inversement, une personne en difficulté dans une fonction donnée peut parfaitement réussir dans un autre environnement.

Ici, Isabelle Barth relève qu'un problème réside dans le fait que les organisations confondent fréquemment expertise et capacité à manager. La promotion vers des responsabilités managériales reste encore le principal moyen d'accéder à davantage de rémunération, de statut ou d'autonomie. On transforme ainsi de très bons ingénieurs, techniciens, commerciaux ou journalistes en managers sans toujours se demander s'ils souhaitent réellement manager ou s'ils en possèdent les aptitudes.

À ce premier écueil, s'ajoute par ailleurs une formation au management souvent très insuffisante : celui-ci n'étant encore que trop rarement considéré comme un métier – aux aptitudes particulières – à part entière.

Ces problématiques peuvent conduire à la manifestation d'une incompétence managériale ou stratégique, beaucoup moins visible à court terme, selon l'auteure, qu'une déficience technique. Celle-ci peut se traduire de différentes manières : absence de lucidité stratégique, incapacité à coordonner les activités, organisation et supervision de réunions improductives, mauvaise circulation voire rétention d'information, défaut de formation et d'accompagnement des équipes ou encore comportements agressifs, installant peur et désorganisation.

La kakistocratie, un système ?

Le phénomène de kakistocratie ne saurait cependant être réduit à la présence d'un mauvais dirigeant : selon l'auteure, elle naît moins de la présence d'un ou de plusieurs individus défaillants, que du fonctionnement même du système qui favorise l'accession de ces derniers à des postes pour lesquels ces personnes n'ont pas les compétences requises.

Ainsi, certains mécanismes de sélection, conçus initialement pour favoriser le mérite, peuvent par exemple conduire à privilégier les diplômes ou les connaissances plutôt que la capacité réelle à exercer une fonction. Dans certaines organisations, le diplôme devient dès lors une présomption de compétence, voire un « bouclier » qui dispense progressivement celui qui le possède de questionner son aptitude effective à tenir son poste.

Par ailleurs, une fois installée, la kakistocratie tend à s'autoalimenter. Isabelle Barth identifie trois mécanismes complémentaires qui peuvent expliquer cette dynamique : la dette, la négation de la personne au profit du système et le clanisme. Un dirigeant fragile peut ainsi préférer recruter des personnes moins compétentes que lui : contrairement au collaborateur brillant, celui qui sait devoir sa nomination à son protecteur contracte alors une forme de dette.

À la compétence se substitue alors la loyauté personnelle. Les compétences individuelles deviennent ainsi en partie niée au profit d'un système dans lequel les personnes deviennent des « pions » interchangeables.

Ces décisions peuvent conduire ou naître de logiques « claniques » - recrutement de pairs, de camarades, de membres de sa famille – ici encore par soucis de loyauté, parfois sans regard pour la performance. Dans ce contexte, la reproduction des profils tend à marginaliser les individus susceptibles de contester le fonctionnement établi.

Les procédures et pratiques finissent alors par stabiliser le phénomène : ce qui était initialement une défaillance individuelle devient une norme implicite de l'organisation. L'incompétence acquiert paradoxalement de la valeur parce qu'elle protège ceux qui sont déjà en place.

Entendre ce qui ne va pas

Ces dynamiques permettent par ailleurs de mieux comprendre la difficulté rencontrée par les organisations face aux voix discordantes et aux lanceurs d'alerte.

À partir des nombreux témoignages recueillis pour la préparation de son prochain ouvrage, Isabelle Barth constate combien il reste difficile pour une organisation de recevoir une parole mettant en cause son propre fonctionnement. Plusieurs réactions se succèdent alors : déni du problème, dénégation de sa gravité, dissimulation, discrédit de celui qui alerte ou tout simplement oubli, par procrastination et enlèvement du signalement.

Le problème dépasse selon l'auteure l'existence formelle de canaux d'alerte. Ainsi, une organisation peut disposer de procédures sophistiquées tout en étant culturellement incapable ou hésitante dans la façon d'accueillir ce qu'elles font remonter. Ici, le sujet de la kakistocratie rejoint directement les problématiques relatives à l'éthique d'entreprise : celle-ci ne peut se limiter à des principes affichés mais suppose la possibilité concrète d'interroger les pratiques et de mettre en discussion les dysfonctionnements.

Dans ce contexte, Isabelle Barth rappelle une vertu éthique et managériale qui lui semble essentielle : le courage. Courage de dire à quelqu'un que son travail n'est pas satisfaisant ; courage d'admettre sa propre erreur ; courage de demander de l'aide ; mais également courage de reconnaître ce qui fonctionne.

Sommes-nous tous des kakistocrates en puissance ?

« Oui, sans aucun doute » répond à cette question l'auteure qui ajoute : « Car nous pouvons tous nous retrouver, à un moment donné, dans une situation où nos compétences ne sont plus adaptées à ce que l'on attend de nous. »

Selon elle, la véritable ligne de partage réside plutôt dans notre capacité à en prendre conscience. Or reconnaître une difficulté expose à une forme de vulnérabilité : demander de l'aide peut être interprété comme l'aveu de sa propre incompétence voire, indirectement, de ceux se sont trompés en nous recrutant.

A cet égard, Isabelle Barth pointe du doigt l'importance de la réflexivité, cette capacité, d'abord individuelle, à ralentir ponctuellement pour « se regarder faire », à interroger voire remettre en question certaines de ses actions ou ses décisions. Cette réflexivité ne doit toutefois pas conduire à une autre forme de dérive : le questionnement permanent qui paralyserait l'action. A ce titre, l'auteure avertit sur l'insuffisance, des méthodes tels que le coaching ou les programmes de développement personnel, qui, s'ils peuvent faire partie de la solution à certaines situations, ne sauraient constituer une réponse universelle.

Selon elle, une organisation humaine ne peut pas reposer sur l'hypothèse que chacun de ses membres serait constamment exemplaire, lucide et parfaitement éthique. Le cadre, les procédures, la gouvernance et les contre-pouvoirs demeurent indispensables et doivent permettre une capacité collective de réflexivité par laquelle les travailleurs peuvent identifier les causes de certains échecs et discuter des changements à opérer pour les éviter dans le futur.

Manager l'incompétence plutôt que prétendre l'éradiquer

Dans ce cadre, l'une des propositions formulées par l'auteure consiste à modifier notre représentation même de l'incompétence. Ainsi plutôt que d'opposer compétence et incompétence, Isabelle Barth suggère de les penser comme les deux faces d'une même pièce : toute personne compétente possède des zones d'incompétence, et toute personne réputée incompétente peut disposer de compétences inexploitées.

Le rôle du manager consiste alors à distinguer la personne de ses actes. Ainsi, pointer du doigt l'insuffisance d'un travail n'est pas remettre en cause les qualités de l'individu lui-même. Lorsque la première action ouvre un espace d'apprentissage, la seconde peut remettre en cause l'identité même de la personne.

Collectivement, une équipe performante n'est pas composée d'individus excellant tous dans les mêmes domaines. Isabelle Barth prenant l'exemple d'une équipe de football et d'un orchestre, démontre que ces ensembles fonctionnent précisément parce que les compétences et les incompétences de chacun se complètent : l'enjeu n'est pas seulement la qualité individuelle des joueurs, mais la circulation du ballon – ou de la musique.

La lutte contre la kakistocratie invite ainsi moins à rechercher des dirigeants infaillibles qu'à construire des organisations capables de regarder leurs défaillances en face. Isabelle Barth reprend à ce titre la formule d'Albert Londres : il faut savoir « porter la plume dans la plaie » : refuser les discours cosmétiques, accepter la contradiction, reconnaître les erreurs, permettre l'apprentissage et maintenir des espaces où les voix dissonantes peuvent être entendues.

Une perspective qui, loin du pessimisme auquel pourrait conduire le titre de l'ouvrage, ouvre finalement une exigence concrète : l'établissement et le maintien d'une organisation « compétente » réside probablement dans l'établissement et le maintien organisation capable de reconnaître ses propres incompétences.

L'IA, un outil de fabrique de l'incompétence ?

L'échange a permis enfin d'ouvrir une perspective plus prospective relative aux effets de l'intelligence artificielle sur la construction même de la compétence. A ce titre, l'auteure alerte sur le risque d'une utilisation de l'IA comme « béquille cognitive », permettant d'obtenir immédiatement un résultat, faisant ainsi disparaître le chemin qui permet normalement de l'atteindre. Or l'acte d'apprentissage suppose précisément de surmonter une certaine « difficulté désirable » en cherchant, échouant, et recommençant avant de parvenir à la maîtrise.

Aussi, si l'outil se substitue systématiquement à cet effort, le risque pourrait mener à une situation paradoxale la coexistence de technologies toujours plus performantes et d'individus aux capacités progressivement réduites, inapte à comprendre et exercer leur jugement critique vis-à-vis de l'outil qu'ils utilisent.

La question se pose avec une acuité particulière pour les jeunes qui entreront aujourd'hui. Et demain sur le marché du travail. Bien qu'Isabelle Barth récusé les grandes catégories homogénéisantes de « générations X, Y ou Z » et souligne l'extrême diversité des individus en leur sein, elle s'inquiète néanmoins d'une transformation possible du rapport à l'apprentissage dans cette classe d'âge. Elle constate ainsi au regard de son expérience personnelle, une diminution de la capacité à accueillir la frustration et l'échec, une recherche plus immédiate du résultat très largement favorisé, désormais, par un recours massif aux outils génératifs.

Selon elle, derrière le sujet technologique apparaît donc un enjeu profondément managérial : qui interroge sur la manière d'utiliser l'IA sans annihiler les mécanismes par lesquels se construit la compétence. A cet égard, la démocratisation de l'IA dans les organisations ne doit pas simplement conduire à former les collaborateurs à l'utilisation de ces outils, mais plus fondamentalement à préserver délibérément des espaces d'effort, de confrontation à l'erreur, de raisonnement autonome et de réflexivité. Faute de quoi, l'auteure avertit : la kakistocratie pourrait ne plus seulement résulter de mauvais recrutements ou de systèmes défaillants, elle pourrait également être alimentée par des organisations devenues incapables de fabriquer durablement de la compétence.