

Mon mini-guide

POURQUOI CERTAINS INCOMPÉTENTS
PEUVENT DIRIGER ?

ET POURQUOI ÊTRE MEILLEUR NE
SUFFIT PAS À AVANCER ?



*Comprendre les mécanismes invisibles qui
bloquent certains talents,
et retrouver des marges de manœuvre
sans s'épuiser*

HUMANEA FORMATION

Ce guide est fait pour vous si :

- Vous avez déjà eu le sentiment d'être plus compétent(e) que votre supérieur
- Vous observez des décisions incohérentes, arbitraires ou contre-productives
- Vous vous investissez beaucoup... sans reconnaissance ni évolution
- Vous hésitez entre vous taire, vous rebeller ou partir

La kakistocratie ne doit pas être comprise comme une réalité généralisée : dans leur grande majorité, les managers exercent leur rôle avec sérieux, engagement et dans des contextes contraints. Le fait de percevoir son manager comme « mauvais » ne signifie pas nécessairement qu'il l'est réellement ; les responsabilités managériales sont complexes, exposées, souvent invisibles, et une partie des contraintes, arbitrages et pressions échappe légitimement au regard des équipes.

Ce que vous allez obtenir :

- *Comprendre pourquoi des managers peu compétents accèdent et se maintiennent au pouvoir*
- *Mettre des mots sur le sentiment d'injustice, d'absurdité et d'impuissance*
- *Découvrir deux leviers concrets pour reprendre de l'influence sans entrer en opposition frontale.*

CE QUI SE JOUE VRAIMENT DECRYPTAGE



Pour comprendre

La kakistocratie n'est pas une question d'intelligence individuelle, mais un dysfonctionnement systémique du pouvoir.

La kakistocratie désigne un système de pouvoir dans lequel les plus incompetents gouvernent, non par accident, mais parce que le fonctionnement même du système les favorise.

Les organisations ne promeuvent pas toujours les plus compétents, mais souvent :

- les plus visibles,
- les plus conformes,
- les plus rassurants pour le système en place,
- ou les plus habiles politiquement.

Dans ce contexte, la compétence réelle peut devenir menaçante : elle questionne, met en lumière les incohérences, oblige à se positionner.

- Être compétent ne suffit pas.
- Être compétent sans maîtriser les codes du pouvoir relationnel peut même devenir un frein.

Côté manager compétent

Être compétent dans un environnement dysfonctionnel génère souvent une frustration chronique. Le décalage entre ce que l'on voit, ce que l'on comprend et ce qui est décidé devient difficile à supporter dans la durée.

Ce vécu s'accompagne fréquemment d'un sentiment d'injustice : les efforts fournis, la qualité du travail et l'engagement réel ne semblent ni reconnus ni valorisés. À force, cette injustice perçue fragilise la motivation et l'estime professionnelle.

À moyen terme, cette posture mène souvent à un épuisement moral. Non pas par manque de capacité, mais par usure : usure de devoir faire plus sans marge de décision, usure de porter sans pouvoir agir sur le fond.

Enfin, certains finissent par adopter une auto-censure ou un retrait progressif. Ce retrait est rarement un manque d'engagement ; il est souvent une forme de protection.

Exemple :

Vous êtes un manager très compétent, force de proposition, rigoureux, engagé. Votre supérieur, moins structuré, évite les décisions, s'appuie sur des règles floues.

Vous vous dites : « Je vois bien que ça ne tient pas debout. Si je ne compense pas, ça va s'effondrer. »

Le supérieur le ressent (souvent inconsciemment) et se dit :

« Il me met en difficulté. Il en sait plus que moi sur le plan technique. Il veut toujours faire changer les choses, apporter de la nouveauté ou tendre vers la perfection. »

=> Résultat : mise à distance, invisibilisation, frein à l'évolution.

Côté organisation

Du point de vue organisationnel, ces dynamiques ne relèvent pas d'accidents isolés mais de mécanismes structurels bien identifiés. Comme le montre La Kakistocratie d'Isabelle Barth, les systèmes de pouvoir tendent naturellement à promouvoir non pas les profils les plus compétents, mais ceux qui sont les plus compatibles avec les règles implicites existantes : visibilité maîtrisée, conformité aux normes dominantes, faible capacité de remise en question.

La compétence réelle devient alors ambivalente. Lorsqu'elle dérange, questionne ou met en lumière des incohérences, elle peut être perçue comme un facteur d'instabilité plutôt que comme une ressource comme le développe Cyril Fournier dans "Du courage bordel". À l'inverse, des profils moins solides sur le fond, mais plus habiles dans la gestion des apparences et des relations hiérarchiques, trouvent plus facilement leur place dans les circuits de promotion.

À moyen terme, ce fonctionnement génère une fuite silencieuse des talents. Les professionnels compétents, lucides et exigeants finissent par se désengager intérieurement ou par quitter l'organisation.

Cette érosion favorise une normalisation de la médiocrité. Les dysfonctionnements deviennent tolérables, puis acceptables. Les décisions incohérentes sont rationalisées a posteriori, et l'exigence collective s'abaisse pour s'adapter au niveau de pilotage en place. L'organisation ne dysfonctionne pas de manière spectaculaire ; elle s'installe dans une forme de sous-performance chronique.

Dans ces organisations, le problème n'est pas l'absence de talents, mais l'incapacité du système à les reconnaître, les protéger et les mobiliser durablement.

LES 4 PIÈGES LES PLUS FRÉQUENTS

Piège n°1 — Croire que la compétence parle d'elle-même

Beaucoup de professionnels compétents partent du principe que la qualité du travail finira forcément par être reconnue. Ils s'investissent, produisent des résultats solides, sécurisent les dossiers et tiennent les délais, convaincus que les faits parleront d'eux-mêmes.

Dans de nombreux systèmes, cette croyance est pourtant largement démentie par la réalité. La compétence n'est pas toujours évaluée sur la base de la contribution réelle, mais sur ce qui est visible, lisible et interprétable par la hiérarchie.

Pire encore, une compétence constante et fiable peut être perçue comme acquise. Ce qui fonctionne sans bruit n'appelle pas d'attention particulière. Le risque est alors que votre expertise soit utilisée comme une ressource silencieuse, sans reconnaissance formelle, sans évolution ni contrepartie.

Piège n°2 — Se positionner en opposant permanent

Face à des décisions incohérentes ou des dysfonctionnements répétés, certains professionnels choisissent de corriger, dénoncer ou pointer ce qui ne va pas, parfois de manière régulière. L'intention est souvent saine : améliorer le fonctionnement, sécuriser les décisions, éviter les erreurs ou protéger l'équipe.

Cependant, lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une stratégie relationnelle, cette posture peut rapidement devenir contre-productive. À force d'être celui ou celle qui alerte, qui questionne ou qui souligne les incohérences, ~~vous êtes perçu comme une figure de résistance plutôt que comme une ressource.~~

Piège n°3 — Compenser silencieusement l'incompétence

Faire à la place, rattraper les erreurs, anticiper les manques, sécuriser les décisions ou « réparer » en coulisses : ce piège est particulièrement fréquent chez les profils responsables, consciencieux et engagés. Il repose souvent sur un sens élevé du devoir et sur la volonté de préserver le collectif.

À court terme, ce fonctionnement protège l'organisation. Les problèmes sont absorbés, les impacts limités, les crises évitées. En apparence, tout tient. Mais ce soulagement est trompeur. En compensant systématiquement, vous masquez le dysfonctionnement au lieu de le rendre visible.

À moyen terme, cette posture devient enfermante. Vous devenez indispensable au bon fonctionnement quotidien. Votre valeur est utilisée pour maintenir l'équilibre existant, pas pour transformer le système. Vous portez davantage, sans pour autant obtenir plus de reconnaissance, de marge de manœuvre ou de légitimité décisionnelle.

Piège n°4 — Confondre légitimité morale et pouvoir réel

Avoir raison, être compétent, agir dans l'intérêt collectif ou défendre des valeurs professionnelles solides procure une forte légitimité morale. Beaucoup pensent alors que cette légitimité suffit à peser sur les décisions ou à influencer le fonctionnement du système.

Or, dans les organisations, le pouvoir réel repose aussi sur des dimensions souvent peu explicitées : les jeux d'alliances, les zones d'influence formelles et informelles, les règles implicites qui structurent les décisions.

Ignorer ces dimensions expose à une profonde désillusion. On peut avoir raison sur le fond et rester inaudible dans les faits. Comprendre ces mécanismes ne signifie ni les approuver ni s'y soumettre aveuglément. Cela permet au contraire de choisir consciemment sa posture, d'arbitrer ses combats et de décider où, quand et comment investir son énergie plutôt que de la subir.

LEVIER 1 — Clarifier sa zone de contrôle

Objectif : sortir de la frustration passive

Une grande partie de l'épuisement professionnel ne vient pas de ce que l'on fait, mais de ce que l'on tente de contrôler sans jamais y parvenir. Plus l'énergie est investie hors de sa zone de contrôle, plus la frustration augmente.

Comme l'a montré *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* de Stephen R. Covey, il est essentiel de distinguer ce qui relève de notre zone de contrôle, de notre zone d'influence et de notre zone de préoccupation. Les organisations kakistocratiques alimentent précisément cette confusion : elles sollicitent fortement l'implication émotionnelle, tout en limitant les marges de décision réelles.

Clarifier sa zone de contrôle n'est donc pas un renoncement, mais un acte stratégique de protection et d'efficacité.

La première étape consiste donc à accepter une réalité souvent difficile à intégrer : tout ce qui vous agace n'est pas sous votre contrôle.

Clarifier sa zone de contrôle ne signifie ni renoncer, ni se résigner. Il s'agit au contraire d'un acte de lucidité, indispensable pour préserver son énergie et retrouver une capacité d'action réelle.

Concrètement, il s'agit de distinguer :

- Ce qui dépend de moi : mes actions, ma manière de communiquer, mes priorités, mes choix de posture.
- Ce qui dépend du système : les règles formelles, les procédures, les circuits de décision, la culture organisationnelle.
- Ce qui dépend du manager : ses décisions, ses arbitrages, ses angles morts, ses contraintes.
- Ce que je peux influencer sans m'exposer : certains ajustements, alliances, propositions ou marges de manœuvre réalistes.

Cette clarification permet de sortir d'un combat intérieur permanent.

La lucidité protège plus que la colère. Elle évite de s'épuiser contre des murs et aide à investir son énergie là où elle peut réellement produire un effet.

Illustration

Imaginez que vous passiez chaque jour du temps et de l'énergie à vous énerver contre la météo. Vous pouvez analyser les nuages, anticiper la pluie, commenter le vent... mais cela ne changera rien au temps qu'il fera. En revanche, vous pouvez décider de prendre un parapluie, de modifier votre itinéraire ou d'adapter votre emploi du temps.

Mise en pratique immédiate

Identifiez une situation professionnelle qui vous irrite ou vous épuise régulièrement.

Classez précisément ce qui relève de chaque zone.

Vous constaterez souvent que la majeure partie de votre fatigue provient d'éléments situés hors de votre zone de contrôle.

LEVIER 2 — La lecture politique du système

Dans de nombreuses organisations, ce qui est officiellement valorisé ne correspond pas toujours à ce qui structure réellement les décisions. Sans grille de lecture claire, les collaborateurs compétents peuvent avoir le sentiment d'évoluer dans un environnement opaque, voire arbitraire.

Objectif : comprendre ce qui est visible et invisible dans le jeu du pouvoir

Adapter une lecture inspirée de la Fenêtre de Johari permet de mieux comprendre ces mécanismes, non pour y adhérer, mais pour cesser de les subir.

On peut ainsi distinguer :

- La zone visible : ce qui est affiché, reconnu, valorisé officiellement (discours managérial, critères formels, indicateurs).
- La zone aveugle : ce que le système produit réellement sans le reconnaître (effets pervers, incohérences, surcharge invisible, pertes de sens).
- La zone cachée : les règles implicites qui orientent les décisions : réseaux informels, loyautés, peurs, équilibres politiques.
- La zone inconnue : les marges de manœuvre possibles, encore inexplorées, qui émergent souvent à la faveur d'un contexte nouveau ou d'un changement de posture.

Plus cette lecture devient claire, plus le sentiment d'injustice diffuse diminue.

Plus vous comprenez le système, moins vous le subissez.

Vous pouvez alors choisir vos combats, ajuster votre positionnement et décider consciemment de ce que vous acceptez, transformez ou quittez.

Mieux comprendre

Plus la zone ouverte est grande, plus les relations sont fluides.

À l'inverse, lorsque les zones aveugle et cachée prennent trop de place, les interprétations se multiplient, les non-dits s'installent et les tensions augmentent.

Enjeux

Sans grille de lecture politique, les décisions paraissent arbitraires et injustes. La lecture du système permet de comprendre pourquoi certaines postures sont valorisées et d'autres neutralisées.

Elle redonne du pouvoir d'agir en transformant la confusion émotionnelle en analyse stratégique.

Illustration

Imaginez un théâtre où seule une partie de la scène est éclairée. C'est ce que l'organisation montre officiellement : les valeurs affichées, les critères d'évaluation, les discours managériaux.

Mais les décisions importantes se jouent souvent dans les zones d'ombre : alliances informelles, peurs non dites, équilibres à préserver.

Sans cette lecture, le collaborateur compétent reste spectateur d'une pièce dont il ne comprend pas les règles. Avec elle, il cesse de prendre personnellement ce qui relève en réalité du fonctionnement du système.

Mise en pratique

Choisissez une décision récente que vous avez vécue comme injuste ou incompréhensible.

Analysez-la à l'aide des quatre zones : ce qui est officiellement justifié, ce qui est produit sans être assumé, ce qui se joue en arrière-plan et ce qui aurait pu être tenté autrement.

Cette mise à distance permet de sortir du registre émotionnel pour entrer dans une lecture lucide, préalable indispensable à tout repositionnement stratégique.

Plan d'action sur 7 jours

Jour 1 – Observer

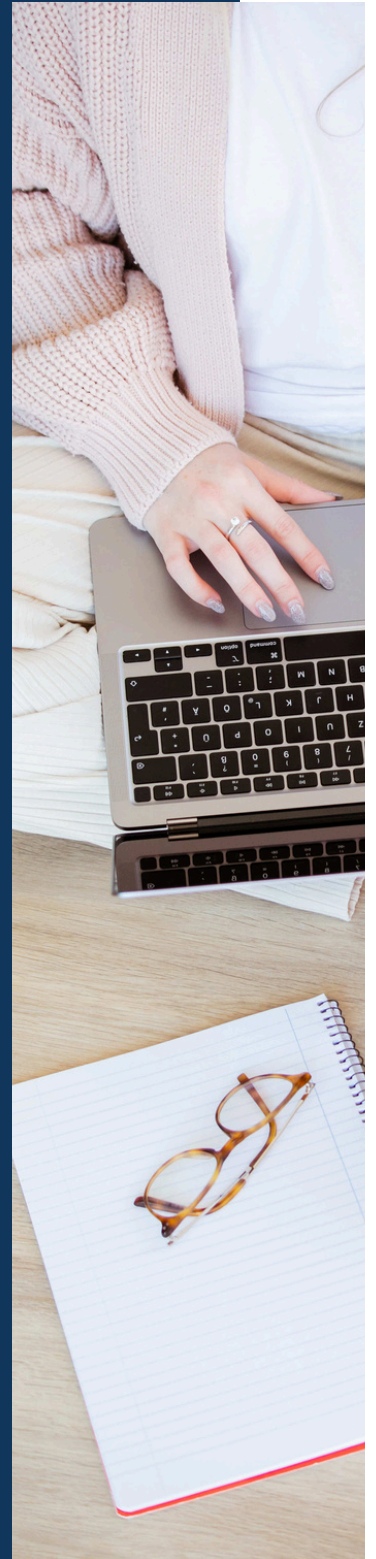
Identifier une situation de kakistocratie vécue récemment.

Jour 3 – Première action

Choisir un ajustement : visibilité, retrait stratégique, clarification, alliance.

Jour 7 – Ajuster

- Qu'est-ce qui a changé ?
- Qu'est-ce que vous choisissez désormais de ne plus porter ?



Ce mini-guide vous a permis de :

- Mettre des mots sur un malaise peu souvent évoqué
- Comprendre que le problème n'est pas votre incompétence
- Sortir du mythe "plus je suis bon, plus je progresse"
- Retrouver une posture plus stratégique et protectrice

Il ne prétend pas :

- Renverser ou corriger un système kakistocratique installé
- Garantir une reconnaissance ou une progression hiérarchique.
- Rendre acceptable ce qui ne l'est pas.

La kakistocratie est une problématique systémique et multifactorielle : aucune formation isolée ne peut, à elle seule, en épuiser les enjeux. C'est pourquoi Humanea propose plusieurs parcours complémentaires, mobilisables selon le besoin prioritaire de chacun, et dont l'impact est souvent renforcé par un accompagnement individuel, lorsque la situation nécessite un travail de posture, de discernement et de choix personnalisés.

Évoluer en management commence par une prise de conscience : de ses pratiques, mais aussi de son fonctionnement émotionnel et relationnel. Ces premières prises de recul sont déjà un levier essentiel de progression.

Prenons le temps d'en échanger : www.humanea-formation.fr/rdv/

Au plaisir de poursuivre ce chemin à vos côtés !

A propos de Humanea

Humanea Formation accompagne les managers et les organisations dans le développement d'un management relationnel éthique, à la fois exigeant sur les résultats et attentif à l'humain.

L'approche Humanea est :

- humaine et structurée, en articulant outils concrets et travail de posture,
- ancrée dans le terrain, nourrie par une expérience réelle des environnements complexes,
- orientée transformation durable, avec une attention particulière portée à l'application opérationnelle.

Chaque accompagnement vise à renforcer l'efficacité managériale tout en préservant la qualité des relations professionnelles et la santé des acteurs.

L'objectif est d'aider les managers à construire une posture claire, sécurisante et responsable, capable de soutenir à la fois la performance collective et le climat de travail.

Thank you!

contact@humanea-formation.fr
www.humanea-formation.fr
