

Dunning-Kruger, ultracrépidarianisme, kakistocratie

# L'INCOMPÉTENCE STRATÉGIQUE

*Lucidité, Illusions et Décisions*



**Adnane Benchakroun**

& L'Avocat du Diable

# **L'incompétence stratégique des cadres marocains : Un défi pour l'avenir professionnel du pays**

**Dunning-Kruger, l'ultracrépidarianisme, kakistocratie**

## **SOMMAIRE**

### **PRÉAMBULE**

Pourquoi moi, Adnane Benchakroun, et pourquoi ce livre à deux voix  
**INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Pourquoi parler d'incompétence stratégique aujourd'hui ?

### **CHAPITRE 1**

Nommer le problème

Qu'appelle-t-on vraiment « incompétence stratégique » ?

L'avis de l'avocat du diable

Peut-on parler d'incompétence quand les contraintes dominent ?

### **CHAPITRE 2**

Le piège cognitif

Dunning-Kruger : comprendre sans caricaturer

L'avis de l'avocat du diable

Biais explicatif ou alibi intellectuel ?

### **CHAPITRE 3**

Parler de tout, comprendre peu

L'ultracrépidarianisme comme illusion de leadership

L'avis de l'avocat du diable

Parler au-delà de son expertise : dérive ou obligation managériale ?

### **CHAPITRE 4**

Quand les moins compétents décident

La tentation de la kakistocratie

L'avis de l'avocat du diable

Mythe commode ou réalité mesurable ?

### **CHAPITRE 5**

Les dégâts invisibles

Ce que l'incompétence stratégique coûte vraiment

L'avis de l'avocat du diable

Peut-on imputer ces coûts à l'incompétence seule ?

## **CHAPITRE 6**

Peut-on corriger le système ?

Formation, feedback et humilité à l'épreuve du réel

L'avis de l'avocat du diable

Les remèdes sont-ils plus dangereux que le mal ?

## **CHAPITRE 7**

Et maintenant ?

Réformer sans naïveté, critiquer sans détruire

L'avis de l'avocat du diable

Le changement est-il plus lent — et plus conflictuel — qu'on ne le croit ?

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Pour une lucidité stratégique adulte

## PRÉAMBULE

Pourquoi moi, Adnane Benchakroun, et pourquoi ce livre à deux voix

À un certain âge — appelons-le poliment celui de la retraite, même si l'esprit, lui, refuse ce mot — une question revient avec insistance : *à quoi sert encore la parole ?* Non pas la parole publique, institutionnelle, décorative, mais la parole nue, celle qui n'a plus rien à prouver ni à conquérir.

Si j'ai écrit ce livre, ce n'est ni par nostalgie, ni par amertume, encore moins par volonté de régler des comptes. J'ai passé suffisamment de temps dans les organisations, les réunions feutrées, les cercles de décision et les silences bien organisés pour savoir que la colère est un mauvais carburant intellectuel. Ce qui m'a poussé à écrire est plus simple, et plus inconfortable : le sentiment persistant que l'on confond trop souvent expérience et lucidité, autorité et compréhension, responsabilité et compétence stratégique.

Arrivé à ce stade de mon parcours, je ne suis plus tenu par les réflexes de carrière. Je ne cherche ni promotion, ni validation, ni indulgence. Cette liberté tardive est peut-être la seule chose précieuse que la retraite offre réellement : le droit de nommer ce que l'on voit, sans calcul immédiat. C'est depuis cet endroit-là que ce livre a été écrit.

Mais je n'ai pas voulu l'écrire seul.

Très tôt, une inquiétude s'est imposée : comment critiquer sans devenir caricatural ? Comment dénoncer sans sombrer dans la posture du donneur de leçons ? Comment éviter ce piège bien connu des seniors lucides, qui finissent par expliquer le monde d'en haut, avec une certitude inversement proportionnelle à leur exposition au réel ?

C'est là qu'est apparu ce second personnage — ou plutôt cette seconde voix : *l'avocat du diable*. Non pas comme une figure cynique ou nihiliste, mais comme une discipline intellectuelle. Une présence

volontairement dérangeante, chargée de poser les questions que l'auteur préférerait parfois éviter. Une voix qui rappelle, chapitre après chapitre, que la réalité est toujours plus complexe que la thèse qui la décrit.

Ce livre est donc écrit à deux mains : la mienne, nourrie par des années d'observation, de responsabilités, de réussites et d'erreurs ; et celle de l'avocat du diable, qui refuse les explications trop propres, les causalités trop rapides, les coupables trop évidents.

L'incompétence stratégique, telle que je la décris ici, n'est pas un verdict moral. C'est une hypothèse de travail. Une grille de lecture parmi d'autres, assumée comme telle, et immédiatement mise à l'épreuve par la contradiction. Car je crois profondément que toute critique qui ne se confronte pas à ses propres limites devient dogmatique — et finit par produire ce qu'elle prétend combattre.

Pourquoi maintenant ? Parce qu'il y a des choses que l'on ne peut écrire qu'une fois libéré de l'obligation d'être utile à court terme. Parce que le pays, les organisations, les cadres plus jeunes méritent mieux que des slogans managériaux recyclés ou des indignations de façade. Parce que la stratégie, aujourd'hui, est trop sérieuse pour être laissée aux certitudes rapides.

Ce « petit livre » — je tiens à ce qualificatif — n'a pas la prétention de transformer le réel. Il cherche autre chose : introduire du doute là où règne la certitude, de la lenteur là où domine la précipitation, et de la nuance là où la critique devient paresseuse.

Si je l'ai écrit, c'est aussi parce qu'à la retraite, on découvre une responsabilité nouvelle : celle de ne plus se taire par confort. Et si je l'ai écrit à deux voix, c'est parce que je me méfie désormais des livres qui parlent d'autorité sans accepter la contradiction.

Le reste appartient au lecteur.

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Pourquoi parler d'incompétence stratégique aujourd'hui ?

Le mot dérange. Il provoque souvent une réaction épidermique avant même toute discussion de fond. Parler d'« incompétence stratégique » semble, à première vue, excessif, injuste, voire méprisant. Dans un pays où l'on préfère généralement évoquer le manque de moyens, la complexité des réformes ou les contraintes du contexte, nommer l'incompétence paraît presque indécent. Et pourtant, c'est précisément parce que le terme gêne qu'il mérite d'être interrogé.

Ce livre ne part pas d'un postulat moral, mais d'un constat empirique : les difficultés persistantes de nombreuses organisations ne tiennent pas seulement à ce qu'elles font, mais à la manière dont elles pensent ce qu'elles font. Les stratégies sont annoncées, révisées, reformulées, rarement évaluées en profondeur. Les décisions s'enchaînent, mais les apprentissages restent faibles. L'erreur n'est pas tant dans l'action que dans l'incapacité à tirer des enseignements durables de l'expérience.

Dans ce paysage, la stratégie est souvent invoquée comme un mot de passe. Elle rassure, donne l'illusion d'une maîtrise, sert de paravent à l'incertitude. Mais elle est rarement pratiquée comme une discipline exigeante, faite de choix clairs, de renoncements assumés et de confrontation honnête au réel. La confusion entre discours stratégique et pensée stratégique est l'un des angles morts les plus coûteux des organisations contemporaines.

Le contexte marocain n'est ni unique ni exceptionnel. Les phénomènes décrits ici existent ailleurs, sous d'autres formes. Mais ils prennent au Maroc une tonalité particulière, en raison de la rapidité des transformations, de la pression des réformes, de la centralité des décisions publiques et de la persistance de cultures hiérarchiques peu

propices à la contradiction. Dans cet environnement, la certitude affichée est souvent plus valorisée que la lucidité prudente, et l'alignement discursif plus récompensé que la qualité de l'analyse.

Parler d'incompétence stratégique ne revient donc pas à accuser des individus isolés. Il s'agit de mettre en lumière des mécanismes collectifs qui produisent des décisions faibles même lorsque les intentions sont bonnes. Des mécanismes où les biais cognitifs, les jeux de pouvoir, les routines organisationnelles et les injonctions contradictoires se renforcent mutuellement. Le résultat n'est pas toujours l'échec visible, mais une forme d'immobilisme actif : beaucoup d'efforts, peu de transformation.

Ce livre s'adresse à celles et ceux qui prennent des décisions ou qui les subissent. Aux cadres, bien sûr, mais aussi à tous ceux qui évoluent dans des organisations où la stratégie est omniprésente dans les discours et absente dans les pratiques. Il ne propose ni recettes universelles ni modèles importés. Il cherche plutôt à poser de bonnes questions, parfois inconfortables, souvent négligées.

Pourquoi certaines erreurs se répètent-elles sans être nommées ? Pourquoi la compétence stratégique est-elle si difficile à reconnaître et à protéger ? Pourquoi le doute est-il perçu comme une faiblesse alors qu'il est souvent le point de départ de décisions plus robustes ? Et surtout : que gagne-t-on réellement à maintenir l'illusion de la maîtrise ?

Enfin, cette introduction pose une règle du jeu claire : chaque analyse sera accompagnée de sa contradiction. L'« avocat du diable » n'est pas un artifice rhétorique, mais un garde-fou intellectuel. Il rappelle que toute lecture du réel est partielle, que toute critique peut devenir aveugle à ses propres excès, et que la lucidité commence souvent là où la certitude s'arrête.

Parler d'incompétence stratégique aujourd'hui, ce n'est pas céder au pessimisme. C'est refuser la facilité des explications toutes faites. C'est tenter, modestement, de réconcilier la critique avec la complexité, afin que la stratégie cesse d'être un slogan et redevienne ce qu'elle devrait toujours être : un exercice adulte de responsabilité collective.

## CHAPITRE 1 — NOMMER LE PROBLÈME

Qu'appelle-t-on vraiment « incompétence stratégique » ?

Parler d'incompétence stratégique n'est pas un exercice confortable. Le terme heurte, froisse, parfois scandalise. Il semble porter un jugement définitif là où il faudrait, dit-on, de la nuance, de la compréhension, voire de l'indulgence. Pourtant, l'incompétence stratégique ne relève ni de l'insulte ni du procès moral. Elle désigne une réalité précise : **l'incapacité durable à penser, décider et agir dans la complexité**, alors même que l'on occupe des positions où ces capacités sont décisives.

Il ne s'agit pas d'ignorance brute, ni même d'un simple déficit technique. L'incompétence stratégique apparaît lorsque des responsables confondent action et agitation, vision et intuition, autorité et compréhension. Elle se manifeste dans la difficulté à hiérarchiser les priorités, à anticiper les conséquences, à intégrer des informations contradictoires ou à reconnaître l'incertitude comme donnée normale de la décision.

Dans le contexte marocain, ce phénomène prend une acuité particulière. Les cadres évoluent dans des environnements institutionnels marqués par des injonctions multiples, des réformes rapides, des objectifs souvent flous et des chaînes de décision complexes. La stratégie y devient parfois un mot-valise, invoqué *a posteriori* pour justifier des choix improvisés plutôt qu'un véritable cadre de pensée en amont.

L'incompétence stratégique se distingue ainsi de la simple erreur. L'erreur est ponctuelle, réversible, parfois féconde. L'incompétence stratégique, elle, est **structurelle**. Elle s'installe lorsque les mêmes schémas produisent les mêmes échecs, sans remise en question réelle. Elle prospère dans les organisations où la conformité est récompensée plus que la

lucidité, où la loyauté prime sur la compétence, où la critique est perçue comme une menace.

Nommer ce problème, c'est donc refuser deux facilités : celle du silence poli et celle de l'accusation globale. Il ne s'agit pas de dire que « les cadres marocains sont incompétents », formule aussi fausse que stérile, mais de montrer comment **un système peut produire, tolérer et parfois promouvoir des comportements stratégiquement faibles**, même chez des individus de bonne foi.

**Oui, mais : Et si le problème était moins l'incompétence que le contexte ?**

Avant d'aller plus loin, une objection sérieuse s'impose. Peut-on réellement parler d'incompétence stratégique lorsque les marges de manœuvre sont étroites, les décisions contraintes et les responsabilités diffuses ? Autrement dit, **l'échec stratégique est-il toujours le signe d'une incapacité, ou parfois celui d'un système qui neutralise l'intelligence ?**

Dans de nombreuses organisations marocaines, publiques comme privées, la décision stratégique n'est pas un acte souverain. Elle est fragmentée, encadrée, parfois pré-écrite. Les cadres exécutent des orientations qu'ils n'ont pas définies, dans des délais qu'ils n'ont pas choisis, avec des ressources qu'ils ne maîtrisent pas. Dans ce contexte, ce qui ressemble à de l'incompétence peut relever d'une **gestion pragmatique du risque** : éviter les décisions audacieuses, privilégier la continuité, limiter l'exposition personnelle.

L'avocat du diable pose aussi une autre question dérangeante : la stratégie telle qu'elle est valorisée dans les discours managériaux est-elle toujours pertinente localement ?

Beaucoup de cadres sont formés à des modèles importés, conçus pour des environnements institutionnels stables, transparents et fortement structurés. Appliqués mécaniquement, ces modèles peuvent produire de mauvais résultats, non par manque de compétence, mais par **inadéquation contextuelle**.

Il faut également interroger la responsabilité collective. Les systèmes d'évaluation valorisent-ils réellement la qualité stratégique, ou plutôt la capacité à rassurer, à communiquer, à maintenir l'ordre organisationnel ? Dans bien des cas, la sanction ne frappe pas l'incompétence, mais la dissonance. Celui qui pose trop de questions ou qui complexifie le débat est perçu comme un perturbateur, pas comme un stratège.

Enfin, l'avocat du diable rappelle que la stratégie n'est pas une science exacte. Juger *a posteriori* une décision comme « incompétente » suppose souvent une lecture rétrospective biaisée, où l'on oublie l'incertitude initiale, les informations manquantes et les contraintes invisibles. Le risque est alors de transformer l'analyse en procès, et la lucidité en posture morale.

Ces objections ne nient pas l'existence de l'incompétence stratégique. Elles obligent simplement à la penser **sans simplisme**, comme le produit d'interactions complexes entre individus, institutions et cultures organisationnelles. C'est à cette condition que la critique peut devenir féconde.

## CHAPITRE 2 — LE PIÈGE COGNITIF

### Dunning-Kruger : comprendre sans caricaturer

L'effet Dunning-Kruger est souvent invoqué comme une formule magique pour expliquer l'échec des élites décisionnelles. Il mérite pourtant mieux qu'un usage incantatoire. À l'origine, ce biais cognitif décrit un mécanisme simple : **les individus les moins compétents dans un domaine ont tendance à surestimer leur niveau réel**, faute de disposer des outils nécessaires pour mesurer leur propre ignorance. À l'inverse, les plus compétents doutent davantage, conscients de la complexité du réel.

Appliqué au champ managérial, ce biais devient particulièrement problématique. La stratégie exige une capacité à raisonner dans l'incertitude, à intégrer des signaux faibles, à arbitrer entre des options imparfaites. Or, lorsque des cadres confondent confiance en soi et compétence réelle, la prise de décision se rigidifie. Les alertes sont ignorées, les avis divergents marginalisés, et les choix deviennent de plus en plus autoréférencés.

Dans le contexte marocain, l'effet Dunning-Kruger est rarement un phénomène individuel isolé. Il est **renforcé par des environnements hiérarchiques** où la remise en question est perçue comme une fragilité, voire une faute. L'affichage de certitude devient alors un capital symbolique. Dire « je ne sais pas » peut coûter plus cher que dire une bêtise avec assurance.

Ce biais est également alimenté par des trajectoires professionnelles où l'ascension repose davantage sur l'ancienneté, le réseau ou la loyauté que sur l'évaluation rigoureuse des compétences stratégiques. Dans ces

conditions, la surconfiance n'est pas seulement tolérée : elle est souvent récompensée. La compétence réelle, plus discrète, plus hésitante, devient paradoxalement moins visible.

Il serait toutefois erroné de réduire l'effet Dunning-Kruger à une pathologie morale des dirigeants. Il s'agit d'un **mécanisme humain universel**, qui devient dangereux lorsqu'il s'installe durablement dans les sphères de décision sans contre-pouvoirs intellectuels. Le problème n'est donc pas tant l'existence du biais que **l'absence de dispositifs organisationnels capables de le corriger**.

**Oui, mais :** Dunning-Kruger, explication éclairante ou alibi intellectuel ?

L'effet Dunning-Kruger séduit parce qu'il offre une clé simple à des phénomènes complexes. Mais cette simplicité est aussi sa faiblesse. L'avocat du diable pose une question essentielle : **n'utilise-t-on pas parfois ce biais comme un raccourci explicatif commode, voire comme une arme rhétorique ?**

Attribuer une décision discutable à l'ignorance de celui qui l'a prise permet d'éviter d'examiner d'autres facteurs : contraintes politiques, injonctions contradictoires, pressions hiérarchiques, objectifs irréalistes. Le risque est de transformer un problème systémique en défaut psychologique individuel. Or, beaucoup de cadres savent très bien qu'ils ne maîtrisent pas certains sujets, mais n'ont ni le temps, ni les moyens, ni l'autorisation implicite de le reconnaître publiquement.

Il faut aussi évoquer le biais inverse, moins médiatisé : **la sous-estimation de soi chez les plus compétents**. Dans des organisations où la visibilité prime sur la qualité de l'analyse, ceux qui doutent, nuancent ou complexifient sont souvent perçus comme peu « leadership compatible ». Leur prudence

est confondu avec un manque de vision. Le système favorise alors mécaniquement les profils les plus affirmatifs, pas nécessairement les plus lucides.

Autre angle mort : la culture managériale importée. Les cadres sont souvent évalués selon des standards de leadership performatif — assurance, discours fluide, storytelling stratégique — qui ne mesurent pas la profondeur réelle de la réflexion. L'effet Dunning-Kruger n'est alors plus seulement cognitif, il devient **institutionnalisé**.

Enfin, juger *a posteriori* une décision comme relevant du Dunning-Kruger suppose que l'on connaisse l'ensemble des informations disponibles au moment du choix. Or la stratégie se joue toujours dans un brouillard partiel. Certaines décisions échouent non parce qu'elles étaient incompétentes, mais parce que le réel a résisté.

Reconnaitre ces limites ne revient pas à innocenter l'incompétence. Cela oblige simplement à traiter le biais de Dunning-Kruger comme **un signal d'alerte**, pas comme une sentence. Sans cette précaution, la critique perd en justesse ce qu'elle gagne en confort intellectuel.

nette, aucun recyclage inutile, puis « **L'avis de l'avocat du diable** » comme mise en tension critique structurée.

## CHAPITRE 3 — PARLER DE TOUT, COMPRENDRE PEU

### L'ultracrépidarianisme comme illusion de leadership

L'ultracrépidarianisme désigne la propension à exprimer des opinions affirmées sur des sujets que l'on ne maîtrise pas. Dans le monde professionnel, ce phénomène devient particulièrement toxique lorsqu'il se confond avec l'exercice du leadership. Là où l'on attend une capacité à arbitrer, écouter et s'entourer de compétences, certains cadres adoptent une posture d'omniscience de façade.

Ce glissement n'est pas anodin. Dans de nombreuses organisations, **parler devient un substitut à comprendre**. Le cadre qui s'exprime avec assurance sur tous les sujets — finance, technique, ressources humaines, stratégie, communication — est perçu comme impliqué, décisionnaire, « aux commandes ». À l'inverse, celui qui marque des silences, pose des questions ou diffère son jugement est souvent suspecté d'hésitation, voire d'incompétence.

L'ultracrépidarianisme prospère ainsi dans des environnements où la parole rapide est valorisée plus que la réflexion lente. Il est renforcé par la culture de la réunion permanente, du reporting superficiel et des présentations où la forme l'emporte sur le fond. La décision se construit alors moins sur l'analyse que sur la capacité à imposer un récit cohérent — même lorsqu'il est fragile.

Dans le contexte marocain, ce phénomène est accentué par une confusion persistante entre **statut hiérarchique et légitimité intellectuelle**. La position confère le droit — parfois implicite — de trancher sur des domaines que l'on ne connaît pas. La consultation d'experts devient facultative, voire

décorative. Elle sert à valider une décision déjà prise, non à l'éclairer.

Les conséquences sont profondes. Les équipes se replient, les compétences se taisent, l'innovation se tarit. Lorsque l'expertise est systématiquement contournée, elle finit par se retirer. L'organisation fonctionne alors sur des intuitions mal informées, tout en donnant l'illusion d'un pilotage ferme.

L'ultracrépidarianisme n'est donc pas un simple défaut individuel. Il est **une pathologie organisationnelle**, qui transforme le leadership en performance verbale. Il ne produit pas seulement de mauvaises décisions ; il installe un climat où la connaissance devient secondaire, et où la certitude remplace la compréhension.

### **Oui, mais : Et si parler de tout était parfois une obligation, pas une dérive ?**

L'avocat du diable invite à la prudence. Dans de nombreux contextes managériaux, **le cadre est sommé de se prononcer sur des sujets transversaux**, parfois sans disposer du temps ou des ressources pour en maîtriser tous les aspects. Le silence, loin d'être perçu comme une vertu intellectuelle, est souvent interprété comme un désengagement ou une incapacité à décider.

Il faut également reconnaître que certaines organisations ne disposent pas de véritables espaces d'expertise structurés. L'expert existe, mais son rôle est flou, marginalisé ou subordonné. Dans ces conditions, le cadre qui « parle de tout » comble parfois un vide institutionnel plus qu'il n'exprime une prétention personnelle. L'ultracrépidarianisme devient alors un symptôme d'organisations mal architecturées, pas seulement de dirigeants arrogants.

Autre point crucial : la stratégie exige une vision globale. Un dirigeant ne peut se retrancher exclusivement derrière l'argument de l'expertise technique. Il lui revient d'arbitrer entre des logiques parfois contradictoires. L'erreur n'est pas de parler au-delà de sa spécialité, mais de le faire **sans méthode, sans écoute et sans vérification**. La frontière est subtile, mais essentielle.

L'avocat du diable souligne aussi le risque d'un fétichisme de l'expertise. Toutes les décisions ne peuvent être déléguées à des spécialistes. Une organisation gouvernée uniquement par des experts peut perdre sa capacité de synthèse et d'arbitrage. Le problème n'est donc pas que le cadre parle, mais qu'il parle **sans reconnaître les limites de son savoir**.

Enfin, il faut interroger la responsabilité collective. Les systèmes de reconnaissance valorisent-ils ceux qui savent dire « je ne sais pas » ? Protègent-ils les cadres qui assument l'incertitude et sollicitent des avis contradictoires ? Tant que la culture organisationnelle pénalisera le doute, l'ultracrépidarianisme restera une stratégie de survie plus qu'une dérive consciente.

Cette mise en tension n'absout pas le phénomène. Elle rappelle simplement que **l'illusion de leadership ne naît pas dans le vide**, mais dans des environnements qui confondent autorité, parole et compétence.

## CHAPITRE 4 — QUAND LES MOINS COMPÉTENTS DÉCIDENT

### La tentation de la kakistocratie

Le terme de kakistocratie désigne un système où le pouvoir est exercé par les moins compétents. Appliqué au monde professionnel, il ne renvoie pas à une caricature grotesque, mais à une **dynamique insidieuse** : celle par laquelle des organisations en viennent à promouvoir, maintenir et protéger des profils insuffisamment armés pour la complexité des décisions qu'ils doivent prendre.

Contrairement à une idée répandue, la kakistocratie ne résulte pas d'une conspiration des médiocres. Elle s'installe progressivement, à la faveur de mécanismes de sélection biaisés. Les promotions récompensent la conformité, la loyauté ou la capacité à rassurer la hiérarchie plus que la compétence réelle. La pensée critique devient un facteur de risque, là où l'adhésion au discours dominant est perçue comme un gage de fiabilité.

Dans le contexte marocain, cette dynamique est renforcée par des cultures organisationnelles où la hiérarchie est fortement verticalisée. La compétence stratégique, souvent discrète et nuancée, peine à se rendre visible. À l'inverse, l'assurance affichée, la capacité à produire des réponses rapides et l'alignement discursif sont plus immédiatement valorisés. Peu à peu, **les profils les plus aptes à naviguer politiquement prennent le pas sur ceux qui savent penser stratégiquement.**

Les effets sont durables. Les décisions deviennent court-termistes, l'innovation est perçue comme une prise de risque inutile, et les talents les plus exigeants finissent par se

désengager ou quitter l'organisation. La kakistocratie ne se contente pas de produire de mauvaises décisions : elle **appauprit le capital intellectuel** des institutions.

Ce phénomène est d'autant plus difficile à combattre qu'il se légitime lui-même. Les cadres en place, une fois installés, contribuent à reproduire des profils qui leur ressemblent. La médiocrité devient une norme invisible, rarement nommée, souvent rationalisée par des contraintes extérieures. La critique est disqualifiée comme irréaliste ou déconnectée du « terrain ».

### **Oui, mais : La kakistocratie, mythe explicatif ou réalité mesurable ?**

L'avocat du diable invite à une vigilance conceptuelle. Parler de kakistocratie est intellectuellement séduisant, mais comporte un risque : **transformer un ensemble de dysfonctionnements complexes en étiquette globale**, difficile à objectiver. Qui décide de ce qu'est la compétence ? Selon quels critères, et à quel moment ?

La compétence stratégique est souvent évaluée a posteriori, à l'aune des résultats. Or, une décision peut échouer pour des raisons indépendantes de la qualité de l'analyse initiale. Inversement, certaines décisions médiocres produisent des résultats acceptables grâce à des facteurs exogènes. Le danger est alors de confondre succès circonstanciel et compétence réelle, ou échec conjoncturel et incompétence structurelle.

Il faut également reconnaître que les organisations ne recherchent pas uniquement des stratégies brillants. Elles recherchent aussi de la stabilité, de la prévisibilité, de la gestion du risque. Certains profils jugés « peu compétents » d'un point de vue stratégique peuvent exceller dans la gestion

quotidienne, la pacification des conflits ou la continuité opérationnelle. Les qualifier de kakistocrates sans nuance revient à ignorer ces fonctions invisibles mais nécessaires.

Autre point critique : la kakistocratie est souvent dénoncée par ceux qui s'en estiment victimes. L'argument peut parfois masquer des conflits de légitimité, des frustrations professionnelles ou des désaccords idéologiques. La critique est alors juste dans son intuition, mais fragile dans sa démonstration.

Enfin, il faut interroger la responsabilité des systèmes de formation et de recrutement. Si les organisations produisent des dirigeants insuffisamment compétents, c'est aussi parce que les filières éducatives, les modes de sélection et les critères d'évaluation n'ont pas évolué au rythme de la complexité des enjeux. Accuser uniquement les individus revient à **déplacer le problème**, non à le résoudre.

Ces réserves ne nient pas la réalité de la kakistocratie organisationnelle. Elles imposent simplement de la traiter comme **un phénomène graduel, contextuel et systémique**, et non comme une faute morale ou une pathologie isolée.

---

conceptuelles, montée en profondeur, puis « **L'avis de l'avocat du diable** » comme contrepoint critique substantiel.

## CHAPITRE 5 — LES DÉGÂTS INVISIBLES

### Ce que l'incompétence stratégique coûte vraiment

Les conséquences de l'incompétence stratégique ne se mesurent pas toujours en faillites spectaculaires ou en crises ouvertes. Elles sont le plus souvent **diffuses, cumulatives et silencieuses**. C'est précisément ce qui les rend dangereuses. Là où une erreur manifeste déclenche une réaction, l'incompétence stratégique installe une érosion lente mais profonde des capacités collectives.

Le premier coût est celui des **décisions irréversibles mal informées**. Certains choix engagent une organisation pour des années : orientations d'investissement, priorités sectorielles, modèles de gouvernance, politiques de ressources humaines. Lorsqu'ils sont pris sans compréhension fine des enjeux ou sans confrontation réelle des alternatives, ils enferment l'institution dans des trajectoires sous-optimales, difficiles à corriger sans pertes significatives.

Vient ensuite le coût humain. Dans les environnements où la stratégie est fragile, les équipes les plus compétentes perçoivent rapidement l'écart entre le discours et la réalité. Elles constatent que la qualité de l'analyse pèse moins que la conformité, que la loyauté est mieux récompensée que la lucidité. Progressivement, l'engagement s'effrite. Les talents se taisent, se replient ou partent. Ceux qui restent apprennent à **ne plus penser trop loin**.

L'incompétence stratégique a également un coût symbolique. Elle affecte la crédibilité interne des institutions et leur image externe. Les partenaires, les investisseurs, les collaborateurs perçoivent une incapacité à tenir une ligne claire, à anticiper, à

corriger rapidement. La confiance devient prudente, conditionnelle, parfois purement formelle.

Enfin, il existe un coût rarement assumé : celui des **opportunités manquées**. Là où une stratégie lucide aurait permis d'innover, de se positionner, de transformer une contrainte en levier, l'organisation se contente de gérer l'existant. Ces occasions perdues ne figurent dans aucun bilan, mais elles pèsent lourdement sur la trajectoire à long terme.

L'incompétence stratégique n'est donc pas seulement un problème de performance immédiate. Elle est un **frein structurel à la projection collective**, une force d'inertie qui empêche les organisations de se réinventer quand le contexte l'exige.

### **Oui, mais : Peut-on vraiment imputer ces coûts à l'incompétence ?**

L'avocat du diable invite ici à distinguer avec rigueur ce qui relève de l'incompétence stratégique et ce qui relève de la **nature même de la décision collective**. Toute stratégie comporte une part irréductible d'incertitude. Certaines décisions raisonnables produisent des effets négatifs, tandis que d'autres, mal fondées, s'avèrent payantes par hasard ou par concours de circonstances.

Attribuer les dégâts invisibles à l'incompétence suppose une capacité d'analyse rétrospective fine, que peu d'organisations possèdent. Le risque est alors de relire l'histoire à l'aune de ses résultats, en oubliant les contraintes, les informations incomplètes et les pressions qui pesaient au moment du choix. Cette relecture peut devenir injuste, voire dissuasive pour la prise d'initiative.

Autre objection : certaines formes de prudence stratégique, souvent critiquées comme de l'incompétence, relèvent en réalité d'une **gestion consciente du risque institutionnel**. Dans des environnements instables ou politiquement sensibles, l'audace peut coûter plus cher que l'immobilisme. Ce qui est perçu comme un manque de vision peut être un calcul défensif, discutable mais rationnel.

Il faut aussi reconnaître que les organisations tolèrent parfois une stratégie faible parce qu'elle assure une paix interne. Une stratégie exigeante crée des tensions, oblige à arbitrer, à trancher, à déplaire. L'incompétence stratégique peut alors être le prix payé pour préserver une cohésion apparente, au détriment de la performance réelle.

Enfin, l'avocat du diable souligne que **les opportunités manquées sont par définition hypothétiques**. Elles reposent sur des scénarios alternatifs impossibles à prouver. Leur invocation peut servir à renforcer un diagnostic critique, mais elle ne doit pas devenir un argument d'autorité.

Ces réserves ne minimisent pas les dégâts causés par l'incompétence stratégique. Elles rappellent simplement que l'analyse doit rester **prudente, contextualisée et honnête**, sous peine de transformer une critique légitime en procès a posteriori.

## CHAPITRE 6 — PEUT-ON CORRIGER LE SYSTÈME ?

### Formation, feedback et humilité à l'épreuve du réel

Face au diagnostic de l'incompétence stratégique, la tentation est grande de brandir des solutions rassurantes : plus de formation, plus de feedback, plus d'humilité managériale. Ces réponses ont l'avantage d'être consensuelles. Elles ont aussi celui de **déplacer le problème vers l'individu**, là où il est souvent systémique.

La formation, d'abord. Elle est indispensable, mais rarement décisive à elle seule. Former des cadres à la stratégie n'a de sens que si l'organisation leur permet ensuite d'exercer réellement ce qu'ils ont appris. Or, dans de nombreux environnements, la formation enrichit les discours sans transformer les pratiques. Elle produit des cadres mieux armés conceptuellement, mais toujours contraints par des processus rigides, des objectifs contradictoires et des hiérarchies peu perméables à la remise en question.

Le feedback est souvent présenté comme l'antidote naturel à l'aveuglement stratégique. En théorie, il permet de corriger les biais, d'identifier les angles morts, de confronter les décisions à leurs effets réels. En pratique, il se heurte à un obstacle majeur : **le coût social du désaccord**. Donner un feedback critique à un supérieur hiérarchique reste risqué. Le feedback circule donc vers le bas, rarement vers le haut, vidant le dispositif de sa substance stratégique.

Quant à l'humilité managériale, elle est fréquemment invoquée comme vertu cardinale. Mais l'humilité ne se décrète pas. Elle suppose un environnement où l'aveu de doute n'est pas sanctionné, où la complexité est reconnue, où la compétence ne se confond pas avec la certitude. Sans ces conditions,

l'appel à l'humilité devient une injonction paradoxale : **soyez humbles, mais performez comme des leaders infaillibles.**

Corriger le système implique donc plus que des outils. Cela suppose de repenser les critères de reconnaissance, de promotion et de légitimité. Tant que la carrière dépendra davantage de la conformité que de la qualité stratégique, les dispositifs de correction resteront cosmétiques.

### **Oui, mais : Les remèdes ne sont-ils pas plus dangereux que le mal ?**

L'avocat du diable commence par une mise en garde : à force de dénoncer l'incompétence stratégique, on risque de produire une **inflation normative**. Les cadres sont sommés d'être à la fois visionnaires, humbles, experts, ouverts au feedback, adaptables et performants dans des environnements instables. Cette exigence cumulative peut devenir paralysante.

La formation continue, souvent présentée comme une solution universelle, mérite une critique sévère. Dans bien des cas, elle sert de substitut à la réforme organisationnelle. Former sans modifier les structures revient à **responsabiliser les individus pour des défaillances systémiques**. Pire encore, la formation peut devenir un outil de légitimation : on prouve que l'on agit, sans accepter d'en mesurer l'efficacité réelle.

Le feedback, lui aussi, peut produire des effets pervers. Dans des cultures hiérarchiques marquées, il se transforme parfois en instrument de contrôle plutôt qu'en levier d'apprentissage. Les cadres apprennent alors à produire un feedback conforme, prudent, inoffensif. Le désaccord stratégique disparaît au profit d'un consensus de façade.

Quant à l'humilité, elle pose un problème politique. Qui a le droit d'être humble ? Souvent, seuls les cadres intermédiaires y sont invités. Les dirigeants les plus exposés médiatiquement ou institutionnellement sont incités à afficher une assurance constante. L'humilité devient alors une vertu asymétrique, exigée des uns, incompatible avec le rôle des autres.

Enfin, l'avocat du diable souligne un point rarement abordé : **corriger le système suppose d'accepter des coûts à court terme**. Introduire de la contradiction ralentit la décision.

Valoriser la compétence plutôt que la loyauté déstabilise les équilibres internes. Beaucoup d'organisations préfèrent une stratégie médiocre mais stable à une stratégie exigeante et conflictuelle.

Ces objections ne condamnent pas les solutions proposées. Elles rappellent simplement que **la correction du système est un acte politique**, pas un simple exercice managérial. Sans cette lucidité, les remèdes risquent de renforcer ce qu'ils prétendent combattre.

## CHAPITRE 7 — ET MAINTENANT ?

### **Réformer sans naïveté, critiquer sans détruire**

Arrivé à ce point du raisonnement, une tentation guette : conclure par une injonction forte, un appel à la réforme radicale, une exhortation morale adressée aux cadres et aux institutions. Ce serait une facilité. La réalité est plus inconfortable. **L'incompétence stratégique n'est pas un accident à corriger, mais un équilibre à déplacer.**

Les organisations ne produisent pas par hasard les comportements qu'elles tolèrent. Elles sélectionnent, promeuvent et protègent certains profils parce qu'ils assurent une forme de stabilité, parfois au détriment de la lucidité stratégique. Réformer, dans ce contexte, ne consiste pas à remplacer des individus « défaillants » par des individus supposément vertueux, mais à **modifier les conditions dans lesquelles la compétence devient visible, utile et désirable.**

Cela implique d'abord une clarification collective : qu'attend-on réellement de la stratégie ? Est-elle un exercice cosmétique destiné à rassurer, ou un outil de choix assumés, donc conflictuels ? Tant que la stratégie sera invoquée comme un slogan plutôt que pratiquée comme une discipline exigeante, l'incompétence stratégique continuera de prospérer sous des formes renouvelées.

Il faut également accepter une vérité dérangeante : **toute organisation ne veut pas, à un moment donné, être stratégiquement excellente.** Certaines privilégient la continuité, la paix interne, la gestion du risque institutionnel. Ce choix peut être critiqué, mais il doit être nommé. L'hypocrisie stratégique — prétendre viser l'excellence tout en neutralisant

ceux qui la rendent possible — est plus destructrice que l'aveu d'une ambition limitée.

Réformer sans naïveté suppose enfin de reconnaître la pluralité des responsabilités. Les cadres portent une part du problème, mais ils ne le portent pas seuls. Les systèmes de formation, les modes de recrutement, les cultures hiérarchiques, les attentes politiques et sociales participent tous à la production de comportements stratégiquement faibles. **Chercher un coupable unique est intellectuellement confortable, mais analytiquement stérile.**

La critique n'a de sens que si elle ouvre un espace de transformation. Non pas un grand soir managérial, mais une série de déplacements modestes et concrets : rendre le désaccord moins coûteux, protéger la parole experte, accepter la lenteur là où elle améliore la qualité des choix, distinguer enfin visibilité et valeur.

### **Oui, mais : Et si le changement était plus lent et plus conflictuel que souhaité ?**

L'avocat du diable vient tempérer toute tentation volontariste. Transformer les cultures stratégiques n'est ni rapide, ni linéaire, ni indolore. Les appels à la compétence et à la lucidité se heurtent à des **équilibres de pouvoir bien établis**, que peu d'organisations sont prêtes à bousculer.

Introduire davantage de contradiction ralentit la décision, fragilise l'autorité, expose les désaccords. Beaucoup d'institutions préfèrent une efficacité apparente à une lucidité conflictuelle. Le risque est alors de surestimer l'appétit réel

pour le changement, surtout dans des contextes où l'instabilité externe rend toute transformation interne coûteuse.

Il faut aussi reconnaître que la critique elle-même peut devenir une posture confortable. Dénoncer l'incompétence stratégique procure une supériorité morale, parfois intellectuelle, qui dispense d'agir. Le critique lucide peut devenir un observateur immobile, convaincu d'avoir raison trop tôt. La frontière entre vigilance intellectuelle et retrait cynique est mince.

Autre point rarement assumé : **la compétence stratégique n'est pas toujours récompensée socialement**. Elle isole, expose, oblige à trancher. Beaucoup de cadres compétents choisissent consciemment de se tenir à distance des sphères de décision, non par faiblesse, mais par lucidité sur le coût personnel de l'engagement stratégique.

Enfin, l'avocat du diable rappelle que toute réforme produit ses propres effets pervers. Valoriser la compétence peut créer de nouvelles élites hors-sol. Encourager la critique peut engendrer une paralysie décisionnelle. Le progrès stratégique n'est jamais pur ; il est toujours le résultat de compromis imparfaits.

Ces réserves ne disqualifient pas l'ambition du livre. Elles l'inscrivent dans une temporalité réaliste : **celle d'un travail patient, conflictuel, parfois ingrat**, mais indispensable si l'on veut substituer à la dénonciation stérile une lucidité opérante.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

### **Pour une lucidité stratégique adulte**

Ce livre n'est ni un réquisitoire contre les cadres marocains, ni un manifeste managérial clé en main. Il propose une chose plus rare : **un déplacement du regard**. Comprendre que l'incompétence stratégique n'est pas une anomalie marginale, mais un produit normal de systèmes mal alignés sur la complexité de leur époque.

La lucidité stratégique n'est pas une qualité individuelle héroïque. C'est une construction collective fragile, toujours menacée, toujours à recommencer. L'enjeu n'est pas de produire des dirigeants infaillibles, mais des organisations capables de **supporter le doute, la contradiction et l'apprentissage réel**.

À ce prix seulement, la critique cesse d'être un constat amer pour devenir un levier d'avenir.

## **Postscriptum**

Pourquoi tant de décisions échouent-elles sans jamais être vraiment interrogées ?

Pourquoi la stratégie est-elle omniprésente dans les discours, mais si rarement visible dans les pratiques ?

Et pourquoi l'assurance est-elle souvent confondue avec la compétence ?

Dans ce livre court, lucide et volontairement inconfortable, Adnane Benchakroun propose un diagnostic sans complaisance : l'incompétence stratégique n'est pas une anomalie marginale, mais un produit ordinaire de nos organisations. Nourri par une longue expérience des sphères de décision, l'auteur explore les mécanismes qui transforment des cadres de bonne foi en décideurs mal armés face à la complexité : biais cognitifs, illusion de leadership, ultracrépidarianisme, kakistocratie ordinaire.

Mais ce livre refuse le réquisitoire facile. Chaque chapitre est traversé par une seconde voix — l'avocat du diable — qui met à l'épreuve les certitudes de l'auteur, introduit la contradiction, rappelle les contraintes du réel et les angles morts de toute critique trop sûre d'elle-même. Ce dialogue permanent empêche la dénonciation de se figer en posture morale.

Ni manuel de management, ni pamphlet, ni essai académique, cet ouvrage s'adresse à celles et ceux qui décident, observent ou subissent les choix stratégiques. Il ne promet pas de solutions miracles. Il propose mieux : une lucidité adulte, capable de penser la responsabilité sans naïveté, la réforme sans angélisme, et la compétence sans arrogance.

Un livre à deux voix pour une question essentielle :

et si le véritable déficit n'était pas celui des moyens, mais celui de la pensée stratégique ?

# ADNANE BENCHAKROUN

Adnane Benchakroun est ingénieur en informatique, diplômé de l'ESIEA Paris, grande école française spécialisée dans les technologies numériques. Reconnu pour son rôle pionnier dans la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat au Maroc, il est cofondateur de Startup Maroc et initiateur du Startup Africa Summit, deux initiatives majeures en faveur des jeunes entrepreneurs et de l'émergence d'un écosystème dynamique et inclusif.

Son parcours alterne engagement public et réflexion stratégique : directeur du cabinet du Ministre du Plan (1998-2000), il a ensuite dirigé pendant vingt ans le Centre National de Documentation, avant de rejoindre le Haut-Commissariat au Plan comme conseiller entre 2020 et 2022. Il siège aujourd'hui au Conseil national du Parti de l'Istiqlal et assume la vice-présidence de l'Alliance des Économistes Marocains, où il contribue activement à la pensée économique nationale.

Formateur engagé, il intervient régulièrement dans les médias et conférences pour éclairer les grands enjeux économiques du Royaume : fiscalité, consommation, protection du pouvoir d'achat, politiques publiques et innovation.

Désormais à la retraite, il se consacre au journalisme digital en pilotant L'ODJ Média, plateforme multicanale du groupe Arrissala (portails d'actualité, web radio, web TV, magazines), tout en explorant d'autres formes d'expression : poésie, peinture, écriture et musique.

À travers ce traité, il livre une réflexion personnelle, libre et engagée, dans un langage accessible, à l'attention des nouvelles générations en quête de sens.

## ABOUT ME

