

# Réussir sa carrière sans s'éreinter

---

Guide pratique et machiavélique  
pour connaître le succès au travail

Simon Lord

# Le cul-de-sac de la performance

Pourquoi exceller ne vous mènera nulle part

*À ceux qui ont reçu des honneurs, des prix et des distinctions, je dis : « Bien joué ! » Et aux étudiants qui ont terminé avec un C, je dis : « Vous aussi pouvez être président des États-Unis. »*

— GEORGE W. BUSH, ALLOCUTION À LA COLLATION  
DES GRADES DE YALE, 33 ANS APRÈS L'OBTENTION  
DE SON PROPRE DIPLÔME

Les compétences sont indispensables pour votre avancement professionnel. Celles de vos employés, faudrait-il préciser. Ou encore celles des collègues à qui vous laisserez faire tout le travail et dont vous déroberez le crédit. Mais certainement pas les vôtres.

Bien sûr, vous devez le plus souvent avoir des capacités minimales. Et vous les avez déjà si vous êtes diplômé. Ou même très possiblement si vous ne l'êtes pas : c'est pour cette raison que les entreprises doivent former leurs nouveaux employés pendant

des jours avant qu'ils ne soient réellement productifs. Mais au-delà de ces compétences de base, votre talent et vos aptitudes sont peu susceptibles de vous faire connaître le succès.

Certes, si vous êtes Isaac Newton, que vous avez une intelligence d'une profondeur insondable et que vous cherchez à révolutionner un pan complet d'une science ou d'une autre, votre compétence vous aidera sans conteste. Mais si vous recherchez le vrai succès, le succès dans sa forme la plus pure impliquant l'argent, le prestige, la gloire et, plus important encore, le pouvoir, sachez que vos aptitudes, vos qualifications et vos connaissances ne vous aideront souvent nullement à l'obtenir de votre vivant.

N'importe qui ou presque peut apprendre à faire un travail ou un autre. La plupart des emplois sont aujourd'hui conçus de sorte à être aussi simples que possible pour qu'il soit facile de remplacer les travailleurs qui les occupent. Pour réussir au travail, vous aurez besoin d'autre chose que du savoir-faire.

## **L'illusion des compétences**

*Les grands monarques sont ordinairement opposés aux hommes de mérite ; les richesses sont généralement amoureuses des fripons et des fous. Oh ! Quelle fausse affirmation que de dire que c'est dans le mérite que repose la grandeur d'un homme !*

— VISHNU SHARMA, *PANCHATANTRA*

Travailler dur pour enrichir vos compétences ne vous mènera nulle part, une réalité qui devient toujours plus vraie à

mesure que vous gravissez les échelons de votre entreprise. Vous devez oublier cette idée – l’illusion de la compétence – que d’être la personne la plus qualifiée techniquement est la clé de votre avancement. Car non seulement vous perdrez du temps à vous former, mais surtout, vous fermerez la porte aux bonnes méthodes, stratégies et tactiques qui vous permettraient d’avoir du succès.

Pourquoi tant de gens croient-ils à l’illusion de la compétence et au fait que la seule manière d’obtenir de l’avancement est de bonifier leur liste de qualifications ?

Les raisons sont multiples.

La meilleure d’entre elles est sans doute le mensonge de la méritocratie. Bien des gens, aujourd’hui, croient en cette idée que ceux qui ont plus que les autres ont mérité de se retrouver dans cette situation envieuse. Mais ce concept s’apparente à la religion ou aux sectes, en ce sens qu’il s’agit d’un fantasme inventé par les gens qui ont le pouvoir dans le but de le garder et de justifier leur autorité. C’est aussi une façon implicite de pousser ceux qui travaillent pour eux à en faire plus.

Toutes les sociétés qui ont existé à ce jour ont usé d’idéologies pour justifier les inégalités que l’on y observait, question d’assurer la stabilité du système à long terme et d’éviter les révolutions.

Dans les sociétés féodales, par exemple, l’idéologie qui justifiait l’autorité des rois était celle du « droit divin », une doctrine selon laquelle le monarque recevait de la Providence elle-même la mission de conduire le peuple. Dans les sociétés

esclavagistes, l'excuse était plutôt la supériorité innée de certains peuples ou de certaines classes par rapport à d'autres, sinon l'argument du « butin de la victoire ». En Orient, c'est la réincarnation ou, plus précisément, l'idée que la vie d'une personne est le reflet de sa performance dans une vie antérieure qui justifiait la place de chacun dans la société. Les calvinistes, quant à eux, croyaient que le succès était un signe de l'approbation de Dieu.

Aujourd'hui, nous avons la méritocratie.

Les riches et les puissants répètent sans cesse qu'ils doivent leur succès à leur dur labeur, insinuant par là qu'ils méritent, de par leurs efforts, tout ce qu'ils possèdent. Et peut-être ont-ils effectivement travaillé plus fort que d'autres, mais cela ne signifie pas nécessairement que vous deviendrez riche et puissant si vous travaillez fort. Et cela ne signifie pas non plus forcément qu'ils méritent d'avoir ce qu'ils ont.

Vous pouvez également blâmer les entreprises, qui aiment entretenir cette illusion des compétences. Pourquoi en sont-elles si friandes ? Une des raisons pour lesquelles les organisations vantent tant l'importance des compétences et de la formation plutôt que d'avouer franchement ce qui influe sur votre trajectoire de carrière et augmente vos chances de succès est que cela les protège. L'image d'une entreprise en prendrait un coup si celle-ci admettait candidement aux médias ou à ses employés que, même si le diplôme a son importance, ce qu'elle recherche réellement est un employé obéissant qui entrera dans le moule. Si elle était complètement sincère et directe à l'égard de ce qui augmente vos chances d'obtenir ou de garder un poste, une entreprise s'exposerait également à des conséquences légales. Imaginez un instant si une

entreprise admettait naïvement ne pas embaucher les femmes enceintes, même bardées de diplômes, parce qu'elles risquent de quitter bientôt leur poste. Elle se retrouverait avec une poursuite sur les bras dans le temps de crier « avocat ».

Pour s'éviter des ennuis, les entreprises parlent donc d'aptitudes, propageant le mythe selon lequel ce sont les qualifications qui sont réellement importantes pour obtenir le succès. Comme la question des compétences requises pour exercer un emploi est somme toute assez vague, c'est-à-dire qu'un employeur pourrait facilement pondre un raisonnement à l'allure solide pour justifier l'embauche de n'importe quel candidat plutôt qu'un autre, rare est l'employé qui donnera des ennuis à la firme qui rejette sa candidature parce que ses compétences « ne correspondent pas à nos besoins pour le moment ».

Au sein du grand public, la propagation de cette illusion des compétences est également aidée par une bonne dose d'aveuglement volontaire. Exprimé d'une autre façon, bien des gens, surtout au sein de la population générale, croient encore que l'avancement professionnel est proportionnel aux compétences en raison de la dissonance cognitive, cet inconfort interne que l'on ressent lorsque l'on réalise que certaines de nos croyances se contredisent, ou encore que nos actions contredisent nos croyances.

En effet, depuis bien des années déjà, le discours populaire maintient que la spécialisation est la clé de la progression. Acceptant cette supposée sagesse populaire comme l'Évangile, bien des gens décident d'aller à l'école jusqu'à ce qu'apparaissent leurs premiers cheveux blancs et une bonne quantité de rides. Ce faisant, pour survivre, ils doivent

manger des sandwichs pendant des années, en plus de se contenter d'habiter dans un appartement aux murs de papier qui les laissent entendre le voisin se livrant à ses besoins les plus naturelles. Ils sont donc naturellement portés à se dire que ces compétences durement acquises doivent effectivement leur permettre d'avancer, sinon ils auraient mis leurs efforts ailleurs. Ils essaient de s'en convaincre.

L'illusion des compétences est certainement aussi soutenue par une foule de publications populaires, notamment des livres écrits par les grands patrons célèbres. Prenez garde. Les conseils contenus dans ces livres feront à votre carrière ce que le cancer pourrait faire à votre pancréas. L'explication est assez simple. Les grands leaders sont des experts de la mise en scène et du façonnement de leur propre image. Ils sont passés maîtres dans l'art de convaincre, de bien paraître et de dire aux gens ce qu'ils désirent entendre. C'est cette qualité qui leur a permis d'avoir tant de succès : qui voudrait faire affaire avec une personne dont l'image publique est celle d'un calculateur expert de la manipulation ? Peu de chances, donc, de les entendre parler de jeux de pouvoir et d'autres réalités qui risqueraient d'entacher leur image publique. Mieux vaut répéter le mensonge de la méritocratie, qui du même coup renforce l'idée que leur propre succès est dû à leurs efforts.

C'est sans compter qu'après une vie complète à tenter de s'accaparer chaque miette de pouvoir qu'ils ont pu trouver, ces grands patrons ne vous donneront certainement pas les trucs qui vous permettront de prendre leur place.

Dans la plupart des cas, vous pouvez être assuré qu'ils ne mangent pas eux-mêmes la salade qu'ils vous servent. Pour

vous en convaincre, écoutez ce qu'ils disent à propos de l'importance de la performance et des compétences, et comparez ces paroles avec ce qu'ils font réellement. La plupart vous diront que vous devez être meilleur que les autres, travailler dur et quoi encore, mais un examen attentif révélera qu'ils passent plus de temps à réseauter autour d'un verre de Château Petrus 1989 qu'à saigner par les tempes devant des manuels universitaires à trois heures du matin pour réussir avec brio leur quatorzième cours de formation continue en comptabilisation des écarts actuariels.

Si ces grands gourous croyaient réellement qu'il faut être meilleur que les autres pour avoir du succès, ils passeraient leurs journées à l'école, pas devant le point de socialisation et d'exercice du pouvoir universel qu'est la machine à café. C'est sans compter que l'histoire est écrite par les vainqueurs, et que ceux qui croient réellement à leurs petites histoires s'en convainquent sans doute parce que peu de gens voudraient avouer au grand public, sinon à eux-mêmes, que leur succès est dû à leur capacité de jouer leurs cartes politiques, voire à un coup de chance, et non à leurs compétences si spéciales. Et comme ces grands patrons se sont rendus là où ils sont en raison de leurs aptitudes inégalées à raconter des histoires persuasives, vous pouvez être certain que leurs livres contiendront une version enrichie et retouchée de la réalité. Lire ces livres pour y trouver des conseils d'avancement professionnel, c'est un peu comme demander à Al Capone de vous donner des trucs pour vous enrichir légalement.

La vérité est qu'être trop compétent risque de vous nuire. Voici pourquoi.

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	7
<b>Le cul-de-sac de la performance</b> .....	15
Pourquoi exceller ne vous mènera nulle part	
L'illusion des compétences.....	16
Les compétences qui nuisent .....	22
Un modèle de réussite sans talent .....	26
Une solution pragmatique .....	28
<b>L'élévation par la subordination</b> .....	33
Comment plaire au patron pour progresser	
Trouvez l'emploi idéal et faites-vous engager .....	35
L'entrée en poste (et le changement de garde) .....	41
Déchiffrez les ordres et obéissez-y .....	43
Le mensonge de la démocratie.....	49
Décryptez la propagande.....	51

Faites preuve d'esprit d'équipe. ....	57
Respectez la structure de commandement .....	60
Évitez d'errer par l'excellence .....	62
Charmez pour cheminer. ....	66
Renforcez votre visibilité .....	72

## **Commandez mieux pour mieux progresser .....** 77

### Survivre et prospérer quand c'est vous, le patron

Le conformisme. ....	78
L'arrivée au pouvoir .....	81
L'art de donner des ordres .....	84
Endoctrinez vos employés .....	86
Les bienfaits de l'éducation .....	94
Le mythe de la passion .....	99
Du pain et des jeux .....	102
Gérez efficacement votre machine et vos ressources .....	104
Recrutez vos pions .....	107
Sortez les ordures .....	113
Faites-les se battre pour vos faveurs. ....	117
Assurez un traitement juste .....	120
Protégez-vous .....	125

## **Un travail bien fait (dans votre intérêt)..... 131**

Comment accomplir vos tâches, lorsqu'il vous en reste

Faites travailler les autres ..... 132

La prise de décision: comment l'éviter..... 136

Complexifiez votre travail ..... 143

Attribuez-vous les succès, réassignez les blâmes ..... 145

Le court terme à tout prix ..... 147

Excellez dans l'art de la politique..... 152

Statistiques, théories de gestion et autres pratiques vaudoues ..... 157

Puisez dans vos sources de pouvoir..... 161

## **Manipulez pour obtenir ce que vous voulez ..... 165**

Savoir convaincre et influencer

Adressez-vous à leur intérêt ..... 168

Exploitez la peur et la douceur..... 170

Feignez une proximité pour contrôler ..... 174

Soutirez des informations ..... 178

Laissez les autres vous impressionner ..... 181

La nécessité de la fausse modestie ..... 183

Donnez pour recevoir .....	185
Séduisez leur mouton intérieur .....	189
Manipulez les médias .....	191
<b>Jouez la comédie</b> .....	<b>197</b>
Aigüisez vos talents d'acteur : l'entreprise est votre scène	
La représentation .....	199
L'importance du déguisement .....	205
L'audition.....	210
Glissez-vous dans votre rôle .....	212
Exprimez-vous pour persuader.....	216
Apprivoisez-les par le rire.....	219
Communiquez avec soin .....	221
Ajustez le décor.....	225
Évitez les coups de théâtre .....	230
<b>Conclusion</b> .....	<b>233</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>237</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>241</b>