

Quand réussir te rend aveugle

Frédéric Le Pennec · 7 mai 2025



Le succès peut nourrir une illusion de maîtrise qui aveugle les business managers sur les vraies causes de leurs résultats. Pour durer, il faut analyser ses victoires avec lucidité, rester humble et continuer à apprendre.

L'illusion de maîtrise

Le succès a une saveur enivrante. Il te donne l'impression que tout ce que tu touches se transforme en or, que tes décisions sont forcément les bonnes, et que tu as enfin percé le secret du métier. Cette sensation de maîtrise, presque euphorique, est malheureusement l'une des plus grandes illusions auxquelles un professionnel – et particulièrement un business manager en société de conseil – peut succomber.

Ce phénomène s'explique en grande partie par un biais cognitif connu sous le nom d'**illusion de contrôle**. Lorsqu'un succès est au rendez-vous, nombreux sont ceux qui s'attribuent la totalité du mérite. Ils oublient parfois que d'autres facteurs ont joué un rôle : un contexte économique favorable, une équipe solide, une opportunité qui s'est présentée au bon moment, ou tout simplement un coup de chance.

Prenons l'exemple d'un business manager qui, en moins d'un an, parvient à signer plusieurs contrats majeurs avec de nouveaux clients. Il se dit que sa méthode de prospection est la meilleure, que son approche commerciale est imparable, et qu'il n'a pas besoin de se remettre en question. Pourtant, en creusant un peu, on découvre que l'un des contrats a été influencé par un ancien collègue devenu décisionnaire chez le client, qu'un autre a été facilité par une urgence projet qui réduisait fortement la

concurrence, et que la dynamique du marché était globalement très favorable à cette période. Croire que ces victoires résultent uniquement de son génie commercial serait une erreur.

Quand la tempête arrive

Le véritable problème apparaît lorsque les vents tournent. Car le succès, s'il n'est pas analysé avec lucidité, endort la vigilance. Celui qui pense que ses méthodes sont infaillibles est bien moins enclin à les remettre en question, à se former, ou à anticiper les risques. C'est un peu comme un marin qui, après avoir navigué en mer calme, penserait qu'il n'a plus besoin de vérifier son matériel ou de consulter la météo. Et lorsque la tempête arrive, il est trop tard pour regretter son excès de confiance.

Un autre exemple frappant concerne les dirigeants de petites sociétés de conseil ayant connu une forte croissance rapide. En quelques années, ils recrutent à tour de bras, multiplient les référencements clients, et s'imaginent que cette dynamique est la conséquence naturelle de leur management visionnaire. Pourtant, bien souvent, cette croissance repose sur un marché porteur et des talents qu'ils n'ont pas toujours su fidéliser. Lorsque le marché ralentit ou que les consultants commencent à partir, ces dirigeants se retrouvent désarmés, incapables de remettre en cause ce qui avait pourtant si bien fonctionné jusque-là.

Les méthodes qui deviennent des pièges

Il faut bien comprendre que **le succès est un piège sournois** : il renforce la croyance que ce qui a marché hier marchera demain, sans prendre en compte que le contexte évolue sans cesse. Une action pertinente dans un environnement donné peut devenir obsolète dans un autre.

Un business manager qui envoie des centaines de profils en masse à ses prospects peut avoir un retour positif en période de pénurie de compétences. Mais si le marché se retourne, la même méthode devient contre-productive, voire nuisible à son image. Ce qui était vu comme de la proactivité devient vite assimilé à du harcèlement commercial, difficile à rattraper ensuite.

Rester humble face au succès

Pour éviter de tomber dans ce piège, il est essentiel de cultiver une posture d'humilité permanente. Cela ne veut pas dire douter de soi à chaque instant ou se flageller après chaque succès. Mais cela implique de prendre l'habitude, après chaque victoire, de se poser la question suivante : **"Quelles étaient vraiment les causes de ce succès ? Qu'est-ce qui dépendait de moi, et qu'est-ce qui m'a échappé ?"** Un réflexe simple, mais salutaire.

C'est aussi pour cette raison que certains grands professionnels, dans tous les secteurs, restent toujours en veille, même au sommet de leur carrière. Ils continuent à apprendre, à écouter, à s'entourer de personnes capables de leur dire ce qu'ils ne veulent pas entendre. Steve Jobs, par exemple, malgré son aura de génie, s'était entouré d'une équipe capable de le challenger, justement parce qu'il savait que la réussite n'était jamais définitivement acquise.

La vraie mesure de la réussite

En somme, croire que l'on est bon parce que l'on a réussi, c'est comme croire que l'on est invincible parce qu'on a gagné un combat. Ce n'est pas la victoire qui te rend intouchable, c'est ta capacité à

comprendre pourquoi tu as gagné – et à te préparer pour le jour où les circonstances seront moins favorables.

La vraie maîtrise ne se mesure pas dans la facilité des périodes fastes, mais dans la capacité à continuer à progresser, même quand tout semble aller pour le mieux. Car c'est là, discrètement, que se préparent les succès de demain... ou les échecs cuisants pour ceux qui auront cru être devenus invincibles.

"Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infailibles."

Bill Gates