

RYAN HOLIDAY

**L'EGO**  
EST  
**L'ENNEMI**

Maîtrisez votre  
plus grand adversaire

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Cécile Capilla

# SOMMAIRE

Le prologue qui fait mal	11
Introduction	17
<b>PREMIÈRE PARTIE : L'ASPIRATION</b>	<b>25</b>
Quelles que soient vos aspirations, l'ego est votre ennemi...	27
Parler, parler et parler encore	35
Être ou faire ?	41
L'éternel étudiant	47
Éviter de s'emballer	55
La stratégie de la toile vierge	61
Se retenir	69
Sortir de sa tête	75
Le danger de l'orgueil précoce	81
Travailler, travailler et travailler encore	87
Pour toute la suite, l'ego est l'ennemi...	93
<b>DEUXIÈME PARTIE : LA RÉUSSITE</b>	<b>97</b>
Quelle que soit votre réussite, l'ego en est l'ennemi	99
Toujours apprendre	107
Ne pas se raconter d'histoires	113
Qu'est-ce qui est important à vos yeux ?	119
Droit, contrôle et paranoïa	125
Se gérer	131
Gare à la maladie du moi	137

Méditer sur l'immensité	143
Rester sobre	149
Pour ce qui arrive souvent par la suite, l'ego est l'ennemi...	155
<b>TROISIÈME PARTIE: L'ÉCHEC</b>	<b>159</b>
De tous les échecs et défis que vous rencontrerez,	
l'ego est l'ennemi	161
Temps vif ou temps mort ?	171
L'effort est suffisant	177
Les moments Fight Club	183
Fixer les limites	189
Tenir un tableau des résultats	195
Aimer toujours	199
Pour toute la suite, l'ego est l'ennemi...	205
Épilogue	207
Pour aller plus loin	213
Bibliographie choisie	215
Remerciements	221

## PREMIÈRE PARTIE

# L'ASPIRATION

Là, on s'apprête à faire quelque chose. On a un but, une vocation, un nouveau départ. Chaque grand voyage commence ici – et pourtant, nous sommes trop nombreux à ne jamais atteindre notre destination. La plupart du temps, l'ego est le coupable. On se construit en se racontant des histoires fantaisistes, on prétend qu'on a tout compris, on laisse l'étoile briller puis s'éteindre et on ne sait pas pourquoi. Ce sont des symptômes de l'ego, contre lequel l'humilité et la réalité sont les remèdes.

# QUELLES QUE SOIENT VOS ASPIRATIONS, L'EGO EST VOTRE ENNEMI...

*« On dit que c'est un chirurgien téméraire, que sa main ne tremble pas quand il s'opère lui-même ; et qu'il est souvent également téméraire en n'hésitant pas à soulever le voile mystérieux de l'aveuglement qui lui masque les difformités de sa propre conduite. »*

Adam Smith

Vers 374 av. J.-C., Isocrate, l'un des plus célèbres professeurs de rhétorique d'Athènes, a écrit une lettre à un jeune homme dénommé Démonique. Isocrate était l'ami du père récemment disparu du garçon et voulait lui prodiguer des conseils sur la façon de suivre l'exemple paternel, des conseils pratiques et moraux – communiqués sous forme de « maximes nobles », selon Isocrate. Il s'agissait « de préceptes pour les années à venir », d'après ses termes. Comme beaucoup d'entre nous, Démonique était ambitieux. C'est pour cette raison qu'Isocrate lui avait écrit, pour le mettre en garde des dangers sur le chemin de l'ambition. Isocrate a commencé par informer le jeune homme que « ce qui [lui] convient surtout, c'est la décence,

la modestie, la justice, la modération ; car c'est en toutes ces choses que paraît consister le mérite des jeunes gens ».

« Pratique la modération » écrivit-il, conseillant à Démonique de ne pas tomber sous l'emprise « de la colère, du plaisir et de la douleur ». Et « Hais ceux qui flattent autant que ceux qui trompent, car les uns et les autres, quand on les écoute, font tort à ceux qui les croient ». Il écrivit « sois affable envers ceux qui t'approchent, et n'aie point de fierté. Le poids de l'orgueil est à peine supportable, même pour des esclaves » et « Sois lent dans tes délibérations, mais prompt à exécuter ce que tu auras arrêté ». Il poursuivit : « Le meilleur en chacun de nous est notre bon sens. » L'orateur lui recommandait d'exercer constamment son esprit, car « c'est ce qu'il y a de plus grand dans ce qu'il y a de plus petit, qu'un esprit bien orné dans le corps d'un homme ».

Certains conseils vous disent sans doute quelque chose. Ils ont été repris deux millénaires plus tard par William Shakespeare, qui a souvent prévenu des délires de l'ego. En fait, dans *Hamlet*, en se servant de cette lettre comme modèle, Shakespeare place les mots d'Isocrate dans la bouche de son personnage Polonius lorsqu'il s'adresse à son fils, Laërte. Ce discours, si vous l'avez déjà entendu, se conclut par ces lignes :

*Avant tout, envers toi-même sois loyal ;  
et aussi sûr que la nuit succède au jour,  
tu ne sauras être déloyal envers quiconque.  
Adieu ! Que ma bénédiction porte ses fruits en toi.*

Les mots de Shakespeare ont touché un jeune officier de l'Armée américaine dénommé William Tecumseh Sherman, qui allait devenir le plus grand général et stratège militaire de l'Amérique. Sans doute n'avait-il jamais entendu parler d'Isocrate, mais il aimait beaucoup la pièce de Shakespeare et en citait souvent des extraits dans ses allocutions.

Comme Démonique, le père de Sherman était décédé lorsqu'il était encore enfant. Comme Démonique, un sage plus âgé l'avait pris

sous son aile. Pour Sherman, il s'agissait de Thomas Ewing, futur sénateur et ami de la famille, qui adopta le garçon et l'éleva comme son propre fils.

Ce qui est intéressant dans le cas de Sherman, c'est que, malgré les relations de son père, personne n'aurait prédit qu'il dépasserait le niveau régional et encore moins qu'il refuserait de prendre la présidence des États-Unis, un geste sans précédent. Contrairement à Napoléon qui a surgi de nulle part et qui a disparu tout aussi rapidement une fois défait, l'ascension de Sherman a été lente et progressive. Il fit ses classes à West Point, puis s'engagea dans l'armée. Au cours de ses premières années de régiment, Sherman traversa quasiment l'intégralité de l'Amérique à dos de cheval, apprenant à chacun de ses postes. Les rumeurs de guerre de Sécession grandissant, Sherman partit vers l'est proposer ses services. Il fut brièvement appelé à la rescousse à la bataille de Bull Run, une défaite plutôt cuisante pour l'armée de l'Union. Profitant d'une pénurie de chefs, Sherman fut promu brigadier général et convoqué pour rencontrer le président Lincoln et son premier conseiller militaire. À plusieurs occasions, Sherman avait parlé librement de stratégies et de plans d'action avec le président, mais au terme de cette rencontre, il fit une demande étonnante : il acceptait la promotion à condition qu'il n'ait pas à assumer de commandement supérieur. Est-ce que Lincoln pouvait le lui promettre ? Avec tous les autres généraux réclamant plus de statut et de pouvoir, Lincoln s'empressa d'accepter. À ce moment de l'histoire, Sherman se sentait plus à son aise en tant que numéro deux. Il savait qu'il avait une estimation honnête de ses propres capacités et que le rôle secondaire lui convenait mieux. Vous imaginez ? Quelqu'un d'ambitieux qui ne saisit pas la chance d'avoir plus de responsabilités parce qu'il voulait se sentir prêt à les assumer ? C'est vraiment si fou que ça ?

Pour autant, Sherman n'a pas toujours été un exemple de discipline et de retenue. Au début de la guerre, chargé de défendre le Kentucky avec un nombre d'hommes insuffisant, il manque d'assurance, ses manies et sa tendance à douter lui jouent des tours.

Tempêtant contre le manque de ravitaillement, incapable de sortir de sa tête, se montrant paranoïaque sur les mouvements ennemis, il se défila et parla avec un manque de discernement à des journalistes. Dans la controverse qui s'ensuivit, il fut temporairement démis de ses fonctions. Il lui fallut plusieurs semaines de repos pour s'en remettre. Ce fut l'un des rares moments catastrophiques de sa carrière autrement en progression constante.

Après cet épisode malencontreux – dont il tira leçon –, Sherman prit réellement ses marques. Par exemple, lors du siège de Fort Donelson, Sherman occupait techniquement un rang supérieur à celui du général Ulysses S. Grant. Alors que les autres généraux de Lincoln se querellaient pour obtenir pouvoir personnel et reconnaissance, Sherman renonça à son grade, préférant soutenir Grant au lieu de donner des ordres.

« C'est vous le chef, lui rappela Sherman dans une note qui accompagnait un ravitaillement. N'hésitez pas à faire appel à moi en cas de besoin. »

Ensemble, ils remportèrent l'une des premières victoires de l'Union dans la guerre.

Fort de ses réussites, Sherman commença à défendre sa fameuse idée de marcher vers l'océan – un plan audacieux et stratégiquement intrépide qui n'était pas un simple coup de génie mais qui était étayé par une topographie précise qu'il avait étudiée en tant que jeune officier dans ce qui semblait alors un avant-poste dans un coin perdu.

Là où Sherman avait montré de la prudence, il avait maintenant acquis de la confiance, mais contrairement à tant d'autres personnes très ambitieuses, il l'avait méritée. En se frayant un chemin de Chattanooga à Atlanta, puis d'Atlanta à l'océan, il évita de s'engager dans les séries de batailles traditionnelles. Tout étudiant en histoire militaire peut imaginer comment la même invasion, menée par l'ego au lieu d'une motivation sans faille, aurait connu une fin totalement différente.

Son sens des réalités lui a permis d'entrevoir un passage à travers le Sud que d'autres pensaient impossible. Toute sa théorie de manœuvres guerrières reposait sur l'évitement de combats de front ou de démonstration de force sous forme de batailles rangées, en ignorant les critiques visant à le faire réagir. Lui, il suivait son plan.

Vers la fin de la guerre, Sherman était une célébrité en Amérique et pourtant il ne visait pas de fonction publique. Il n'avait pas de goût prononcé pour la politique. Il voulait simplement faire son travail et prendre sa retraite en temps voulu. Rejetant les incessantes louanges et l'attention qui viennent avec ce genre de réussite, il écrivit comme un avertissement à son ami Ulysses Grant : « Soyez naturel, restez vous-même et toute cette flatterie sera comme la brise marine un jour d'été. »

L'un des biographes de Sherman a résumé l'homme et ses accomplissements uniques en quelques phrases remarquables. C'est pour cette raison qu'il est notre exemple dans cette phase de notre ascension.

Parmi les hommes qui atteignent la célébrité et deviennent leaders, deux types ont été identifiés – ceux qui sont nés en croyant en eux et ceux chez qui le leadership s'est progressivement acquis en fonction de leurs accomplissements. Pour ces derniers, leur propre réussite est toujours une surprise. Ses fruits en sont encore plus délicieux, mais il faut y goûter avec prudence, en se demandant si tout cela n'est pas qu'un rêve. C'est dans ce doute que se cache la véritable modestie, pas le simulacre d'un autodénigrement hypocrite, mais la modestie de la « modération », dans le sens grec du terme. Il s'agit d'assurance, pas de pose.

On se demande alors : si croire en soi ne dépend pas de véritables réussites, alors, de quoi cela dépend-il ? La réponse qui revient trop souvent alors qu'on est juste en train de démarrer est « rien ».

L'ego. C'est pour cela qu'on est souvent témoin d'ascensions vertigineuses suivies de chutes calamiteuses.

Alors, quel type de personne serez-vous ?

Comme chacun de nous, Sherman devait trouver un équilibre entre talent, ambition et intensité, surtout dans sa jeunesse. C'est grâce à cela qu'il a pu gérer les réussites exceptionnelles qu'il a connues.

Tout cela est bien étrange. Alors que Shakespeare et Isocrate souhaitaient que les individus se comportent avec retenue, soient motivés et pétris de principes, la plupart d'entre nous ont reçu un enseignement contraire. Nos valeurs culturelles nous poussent presque à nous rendre dépendants d'une validation, dirigés que nous sommes par nos émotions. Pendant toute une génération, parents et enseignants se sont attachés à renforcer l'estime de soi de chacun. À partir de là, les thèmes abordés par nos gourous et personnalités ont presque exclusivement visé à inspirer, encourager et persuader qu'on peut faire ce qu'on a envie de faire.

En réalité, cela nous rend faibles. Oui, vous, avec tout votre talent et vos belles promesses de petit garçon merveilleux ou de petite fille qui ira loin. Je suis persuadé qu'on vous l'a promis. C'est pour ça que vous avez atterri dans l'école prestigieuse que vous fréquentez, que vous avez trouvé le financement de votre entreprise, que vous avez été embauché ou promu, que l'occasion qui se présente à vous aujourd'hui est tombée du ciel. Comme l'a dit Irving Berlin, « le talent n'est que le point de départ ». Mais serez-vous capable d'en profiter ? Ou serez-vous votre pire ennemi ? Allez-vous éteindre la flamme qui vient de s'allumer ? Sherman était un homme profondément ancré dans la réalité. C'était un homme parti de rien et qui a accompli de grandes choses sans jamais avoir l'impression qu'il méritait les honneurs qu'il recevait. En fait, il s'en remettait systématiquement aux autres et était plus que ravi de participer à une équipe gagnante, même si cela signifiait moins de reconnaissance et de gloire individuelle. C'est dommage qu'on ait raconté à des générations de petits garçons la glorieuse charge de Pickett, un assaut de la cavalerie confédérée

qui s'est soldée par une défaite, mais que l'exemple de Sherman, un homme réaliste, discret, soit passé sous silence ou, pire encore, diabolisé.

On pourrait dire que la capacité à évaluer sa propre aptitude est le talent le plus important. Sans cela, tout progrès est impossible. Et c'est sûr, l'ego n'arrange pas les choses. C'est sûrement plus agréable de se concentrer sur nos talents et nos forces, mais cela nous mène à quoi ? L'arrogance et l'égoïsme inhibent tout développement. Tout comme les fantasmes et les « visions ».

Au cours de cette phase, exercez-vous à vous contempler en prenant un peu de recul et cultivez la capacité à sortir de votre tête. Le détachement est un antidote naturel contre l'ego. C'est facile de se sentir émotionnellement investi et épris de ce que l'on fait. C'est le cas pour n'importe quel narcissique. Ce qui est plus rare n'est pas le talent pur, la compétence ou même la confiance, mais l'humilité, l'assiduité et la conscience de soi.

Pour que votre travail ait une part de vérité, il doit être sincère. Si vous voulez être autre chose qu'un feu de paille, vous devez vous préparer à vous concentrer sur le long terme.

Même si nous voyons grand, nous apprendrons que nous devons agir et vivre modestement pour pouvoir réaliser nos ambitions. Puisque nous nous concentrerons sur l'action et l'apprentissage, et renoncerons à la reconnaissance et au statut, nos ambitions ne seront pas grandioses mais itératives – un pas après l'autre, on apprend, on se développe, on prend le temps.

Nos concurrents, avec toute leur agressivité, intensité, égoïsme, cherchant sans cesse à se mettre en avant, ne comprennent pas comment ils compromettent leurs efforts (sans parler de leur lucidité). Nous défierons le mythe du génie plein d'assurance pour qui le doute et l'introspection sont complètement étrangers, ainsi que le mythe de l'artiste torturé qui sacrifie sa santé au profit de son œuvre. S'ils sont séparés de la réalité et des autres, nous resterons profondément connectés, conscients et en tirerons des leçons.

Les faits sont mieux que les rêves, comme aurait dit Churchill. Même si nous partageons avec tant d'autres des rêves de grandeur, nous comprenons que notre chemin pour l'atteindre est tout autre. En suivant les préceptes d'Isocrate et de Sherman, nous comprenons que l'ego est notre ennemi sur ce chemin. Ainsi, lorsque nous réussissons, il ne nous plombera pas, et nous serons plus forts.