



COMMUNICATION - COACHING D'ÉQUIPES  
GRAPHOLOGIE - ORIENTATION & RH  
[www.victoire-degez-conseil.fr](http://www.victoire-degez-conseil.fr)

## L'ego est-il au service du leadership ?

L'ego fait souvent débat dans la vie professionnelle et, si on reconnaît la nécessité de le nourrir pour survivre parce qu'il y a un amour juste de soi, il prend parfois des allures d'ogre prêt à tout et jamais repu quand il vire à l'opinion exagérée de sa propre importance. Cette inflation de l'ego est un signe de dérèglement de la fonction, y compris et surtout dans le leadership. Dans ce cas-là, le dirigeant en vient à orienter ses choix selon son besoin de reconnaissance et son bon plaisir, et non en fonction du contexte dans l'optique de servir le bien commun. Cette perspective crée inévitablement de la frustration autour de lui et une altération de son jugement. Comment tirer les leçons de ses échecs, progresser, avoir un discernement ajusté aux situations, si on a l'illusion d'être dans la toute-puissance.

De cette façon, le chef perd sa capacité à développer une subsidiarité qui soit valorisante pour ses collaborateurs en leur permettant de progresser dans leur expertise et leurs responsabilités. La personnalité narcissique centralise toutes les fonctions valorisantes en termes de pouvoir et se débarrasse des fonctions qu'elle juge ennuyeuses ou besogneuses, celles qui restent souvent dans l'ombre. Ses collaborateurs ne sont plus recherchés pour leur complémentarité ou leurs compétences mais parce qu'ils sont faibles et de piètres concurrents. Pas de danger pour l'ego du dirigeant qui peut les manipuler à son gré, comme des pions sans résistance.



La progression habituelle d'un leader l'amène à acquérir de plus en plus de responsabilités et de pouvoir

de décision. Cette situation entraîne parfois une forme de complaisance de la part de ses équipes car il est toujours difficile d'aller à rebours de l'avis du chef. Cette recherche d'approbation peut isoler le responsable de ses équipes car pour « le protéger de détails qui vont l'ennuyer » ou plus lucidement pour se protéger de retours négatifs pour celui qui est porteur de mauvaises nouvelles, ses proches vont filtrer leurs informations. Et si le chef ne fait pas l'effort d'aller au contact, d'avoir de la simplicité dans les échanges, de maintenir une proximité, alors il s'isole dans une bulle d'illusion ; personne ne voulant être celui qui percera la bulle. Trop dangereux, s'il faut faire face à une résistance basse à la frustration de celui qui a un ego surdimensionné parce que cela entraîne de l'agressivité à la moindre limitation de sa toute-puissance.

Chez celui qui la *grosse tête*, les biais cognitifs l'empêchent de voir la réalité telle qu'elle est et augmentent ses angles morts. Pour un chef, c'est un problème puisqu'il est amené à prendre des décisions majeures pour l'organisation. Il perd en discernement, voyant le monde sans nuance, avec une vision souvent manichéenne et simpliste des bons (ceux qui le soutiennent) et des méchants (ceux qui le contredisent), des forts et des faibles, des héros ou des losers.

La culture business nourrit souvent une injonction d'héroïsme pour le leader. Comment trouver sa place sans être un champion ou un perdant ? Une troisième voie s'envisage par la recherche du bien commun en décentrant l'axe du personnel vers le collectif, permettant de viser d'abord la réussite du groupe avant son propre succès. Ce choix entraîne de facto la capacité de valorisation des autres avant son propre ego. Un authentique leader sait rendre chacun de ses collaborateurs meilleurs et fait preuve de gratitude à leur égard. Sa responsabilité devient un service et non une recherche de pouvoir. C'est de cette façon que la performance de l'équipe devient bien meilleure que chacune des performances individuelles mises bout à bout. **Créer une synchronisation des talents et des énergies** plutôt que mettre en avant son génie réel ou imaginé **est la vraie réussite du leader.**

Pour exercer un leadership solide et authentique, il faut pouvoir faire preuve de fermeté, de force, de courage autant que d'écoute et de réceptivité. Le talent spécifique d'un leader est de pouvoir activer l'une ou l'autre posture selon le contexte et les interlocuteurs. En somme, **rester en position haute sur le cadre et en position basse sur le contenu.**

**Lorsqu'il s'agit de prendre une décision, de la faire appliquer,** de fixer le cadre des actions, d'élaborer une stratégie, il est important que le leader ait une fermeté rassurante pour les équipes. Notamment en gestion de crise, en conduite du changement, la décision claire et non négociable permet aux équipes de se rassembler vers un objectif nommé. Dans ces situations, le leader doit avoir l'ego suffisant d'affirmer sa décision et de la maintenir malgré l'adversité. Il est en **position haute** et en proactivité. C'est par ce courage et cette force démontrés dans les faits que peut se développer une saine admiration chez ses collaborateurs. Porter un costume, des galons, avoir grand bureau ou un titre sont autant de signes implicites du pouvoir qui contribuent à cette affirmation. Quand il faut recadrer un collaborateur, annoncer une nouvelle importante ou donner la stratégie, le formalisme contribue à installer une position haute.

**Lorsque ses collaborateurs lui partagent leurs idées ou leurs difficultés,** il est nécessaire que le chef soit dans une **posture basse** d'accessibilité, d'humilité et d'écoute. C'est alors la réceptivité qui doit être privilégiée. Dans ce contexte, il vaut mieux éviter de mettre en avant ses attributs de pouvoir, être moins conventionnel, en restant simple et ouvert : éviter la salle à manger de la direction et aller déjeuner au self des collaborateurs par exemple, aller à la machine à café collective, etc. C'est de cette façon qu'il pourra créer un lien authentique et une proximité avec les personnes. C'est par ces contacts informels que peut se développer une vraie confiance.

L'inflation de l'ego vient parfois **cacher et combler des blessures anciennes d'humiliation.** Le présent est alors au service du passé, pour réparer ou donner enfin une occasion de revanche sur la vie ou sur les autres. Une thérapie ou un coaching peuvent aider à sortir de cette stratégie de compensation illusoire et de cette course sans fin. Tant qu'elle n'en n'a pas pris conscience, la personne qui en est victime met toute son énergie et celle des autres au service de sa problématique personnelle. De cette façon, elle dévoie son leadership pour combler un ego blessé en recherche permanente de narcissisation.

**L'échec entre alors en résonance avec la blessure originelle** et au lieu d'être perçu comme un chemin d'apprentissage, il entraîne un refus de voir et d'accepter les ratés avec une part de déni ou bien un choix de sortir du jeu de façon radicale quand on est au pied du mur. Face à un gros échec comme un divorce, un licenciement ou une faillite, la personne qui y est confrontée préfère claquer la porte, tout quitter voire se suicider dans les cas les plus dramatiques. Tout sauf l'humiliation de la défaite qui résonne trop avec sa faille narcissique.

Si l'ego démesuré altère le jugement des dirigeants et plombe la coopération des équipes, un chef qui n'a pas de **charisme** ou qui a une mauvaise estime de lui aura bien du mal à entraîner derrière lui. Ce fut le problème de François Hollande qui a proposé une présidence normale peu attrayante. Le charisme est la capacité à influencer les autres, à donner envie d'aller vers un futur désirable et une vision malgré les difficultés qui peuvent joncher le chemin pour y arriver. Sans leadership, sans force ni affirmation, le soufflet ne prend pas ou retombe vite !

Ce charisme a une **face lumineuse** lorsqu'il est mis au service de belles œuvres : l'abbé Pierre, Gandhi,

Nelson Mandela ont su mobiliser la vision exigeante ou innovante. Malgré leurs limites et leurs faiblesses, ils sont restés dans cette notion de service de l'œuvre qu'ils ont initié. Il n'y a pas d'engagement sans chef fort, courageux et aligné. Cela exige un ego solide même si des doutes légitimes subsistent. On les imagine volontiers lorsque Charles de Gaulle a mobilisé la résistance en 1940.

Mais le charisme a aussi une **face sombre** de pouvoir sur l'autre, de manipulation, de perte de connexion avec la réalité. C'est ce qu'on voit chez les gourous, les chefs de sectes mais aussi chez certains responsables politiques, économiques ou militaires qui se gonflent d'orgueil et de prétention à la mesure de leurs réussites même si elles dépendent en grande partie des autres ou de la chance. Même si leur vision est intéressante ou juste, les moyens utilisés restent contestables. L'omni-présidence de Nicolas Sarkozy et d'Emmanuel Macron avec une vision très monarchique du pouvoir, la phrase spontanée de Jean-Luc Mélenchon « ma personne est sacrée » et « la république, c'est moi » illustrent cette inflation de l'ego et entraîne soit une suspicion soit une soumission de l'entourage.

Le pouvoir exerce une fascination indéniable et dangereuse. Parfois, le syndrome d'Hubris monte à la tête du leader parce qu'il a accompli une action héroïque ou audacieuse à un moment de son parcours. Il peut alors se laisser envahir par un sentiment d'invulnérabilité et de toute puissance qui gonflera son ego avec les années. C'est celui qui y résiste qui est fort.

## Zoom sur un concept :

**Le syndrome d'Hubris**, concept développé par le Dr David Owen, est un trouble de la personnalité qui touche une personne qui fait preuve d'orgueil, de narcissisme, de toute puissance, d'égotisme en réaction à son pouvoir. Il peut toucher toute personne en situation de pouvoir qui systématiquement surestime son pouvoir et sous-estime les capacités des autres. Les solutions pour s'en débarrasser sont... de quitter le pouvoir ou de s'entourer de conseillers francs et courageux qui osent la critique.

David Owen a décrit 14 symptômes de ce qu'il nomme syndrome d'Hubris. Pour être atteint du syndrome, il faut présenter au minimum trois symptômes. Certains sont propres au syndrome d'Hubris, d'autres sont communs avec les critères diagnostiques de la personnalité narcissique, de la personnalité antisociale ou de la personnalité histrionique.

- Inclination narcissique à voir le monde comme une arène où exercer son pouvoir et rechercher la gloire. (\*)
- Prédilection à engager des actions susceptibles de présenter l'individu sous un jour favorable, c'est-à-dire pour embellir son image. (\*)
- Attrait démesuré pour l'image et l'apparence. (\*)
- Façon messianique d'évoquer les affaires courantes et tendance à l'exaltation. (\*)
- Identification avec la nation ou l'organisation, au point que l'individu pense que son point de vue et ses intérêts sont identiques à ceux de la nation ou de l'organisation. (SH)
- Tendance à parler de soi à la troisième personne ou à utiliser le « nous » royal. (SH)
- Confiance excessive en son propre jugement et mépris pour les critiques et les conseils d'autrui. (\*)
- Impression d'omnipotence sur ce que l'individu est personnellement capable d'accomplir. (\*)
- Croyance qu'au lieu d'être responsable devant ses collègues ou l'opinion publique, le seul tribunal auquel il devra répondre sera celui de l'histoire. (\*)
- Croyance inébranlable que le jugement de ce tribunal lui sera favorable. (SH)
- Perte de contact avec la réalité, souvent associée à un isolement progressif. (\*\*)
- Agitation, imprudence et impulsivité. (SH)
- Tendance à accorder de l'importance à leur « vision », à leur choix, ce qui leur évite de prendre en considération les aspects pratiques ou d'évaluer les coûts et les conséquences. (SH)
- Incompétence « hubristique », lorsque les choses tournent mal parce qu'une confiance en soi excessive a conduit le leader à négliger les rouages habituels de la politique et du droit. (\*\*\*)

(SH) Signes propres au syndrome d'Hubris - Signes partagés avec la personnalité narcissique (\*), la personnalité antisociale (\*\*) ou la personnalité histrionique (\*\*\*)

David Owen. « In sickness and in power » (*Dans la maladie et le pouvoir*). 2008

**L'ego démesuré est une boursoufflure de l'âme**, comme un pop-corn qui reste, malgré des gesticulations, vide de contenu. C'est une perversion de la confiance en soi. La confiance en soi est bonne pour soi et pour les autres, elle autorise le doute là où l'ego démesuré nourrit des certitudes illusives et manichéennes, elle permet le partage intellectuel et émotionnel avec les autres là où l'ego démesuré isole et pousse à la mégalomanie. Donald Trump ou Vladimir Poutine en sont des illustrations criantes et caricaturales. Sans arriver à de telles extrémités, tout chef doit pouvoir s'interroger sur cette tentation du pouvoir afin de rester lucide et au service du bien commun et de ses équipes.

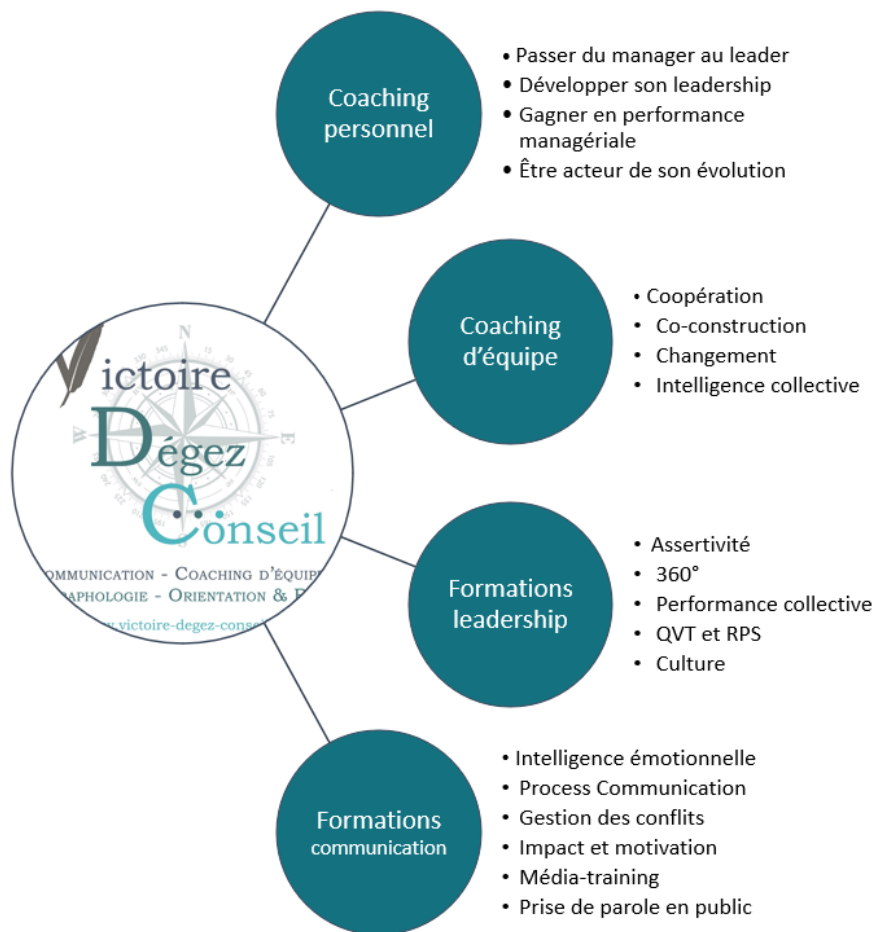
## A développer

- Faire un coaching pour identifier ses angles morts et ses tentations de pouvoir.
- Faire un 360° pour interroger de façon confidentielle ses partenaires professionnels. Ce mode permet une libération de la parole.
- S'entourer de personnalités diverses (caractères, cultures...).
- Repenser le soir aux contributions des uns et des autres dans nos succès et les remercier.
- Donner des signes de reconnaissances nombreux et authentiques.
- Décider en fonction du bien commun.
- Donner le micro à ses collaborateurs, les accompagner et valoriser leurs réussites.
- Valoriser la liberté de parole et la critique quand elle est constructive.
- Dans sa vie personnelle, garder des actions ou des engagements où l'on ne connaît pas son niveau de responsabilité, où on n'est pas une star (faire la maraude des sdf, être bénévole aux restos du cœur...) pour se reconnecter à l'humilité et à la vraie vie.
- Voir l'échec comme une occasion d'apprendre, de progresser, d'évoluer.
- S'interroger sur sa propension à s'entourer de personnalités dociles.
- S'intéresser aux autres, à leur parcours, leurs passions, leurs expériences.
- Développer son intelligence émotionnelle.
- Penser que réussir dans la vie est d'accomplir quelque chose de beau et se réaliser.

## A éviter

- Penser qu'on n'a besoin de personne pour évoluer. D'ailleurs, pourquoi évoluer ?
- Considérer que ses collaborateurs peuvent venir facilement dire ce qu'ils pensent.
- S'isoler souvent physiquement pour être tranquille.
- Installer une bulle de protection autour de soi pour éviter les nouvelles contrariantes.
- Critiquer les personnes et le faire publiquement.
- Prioriser les décisions et actions parce qu'elles sont valorisantes pour l'ego.
- Se mettre en colère ou rester indifférent face aux remontées des problématiques.
- S'entourer de personnes dociles.
- Dans sa vie personnelle, choisir des personnes (conjoint trophée) ou des activités qui visent à narcissiser (réseaux professionnels, politiques, syndicaux...).
- Voir l'échec comme une humiliation qu'il faut fuir.
- Dévaloriser ses collaborateurs, les considérer comme faibles et incapables.
- Avoir une vision utilitaire des autres.
- Être focus sur les résultats/les gains.
- Penser uniquement la réussite en termes de gloire et d'argent.

**Pour booster votre rentrée, pensez dès maintenant au coaching et aux formations !**



## Des formations individuelles et collectives pour...

- S'interroger sur sa pratique
- Augmenter sa performance
- Être attractif
- Limiter les coûts cachés
- Installer une culture constructive
- Créer les conditions de la réussite des projets
- Installer un climat de confiance et de coopération
- Développer l'affectio societatis
- Au-delà d'un savoir-faire, améliorer son savoir-être

