

« Nul ne peut résister au charme inhérent à celui qui sait respecter la liberté des autres. Il s'agit là d'un des plus merveilleux paradoxes existant dans les relations humaines. »

André PRONOVOST

QU'EST-CE QUE LE CHARISME ?

Que cherche à faire tout dirigeant dès lors qu'il estime utile de s'adresser à ses « troupes » – que ce soit en comité restreint ou devant des centaines voire des milliers de collaborateurs ? Il cherche à inspirer, à motiver, à inciter à l'action, il cherche, sans forcément en être conscient, à **déclencher chez ses collaborateurs des ressentis**, qui donnent envie de soulever des montagnes et de donner le meilleur de soi. Et il sait, comme la plupart d'entre nous, qu'en ayant du charisme, c'est quand même plus facile !

Mais qu'est-ce donc que le charisme ? Regardons quelques définitions de dictionnaires :

- « *Qualité d'une personnalité qui a le don de plaire, de s'imposer, dans la vie publique.* » (Le Robert) ;
- « *Grand prestige d'une personnalité exceptionnelle, ascendant qu'elle exerce sur les autres.* » (Larousse) ;
- « *Le charme spécial ou les qualités magiques personnelles qui permettent de gagner et de maintenir l'intérêt et l'amour de personnes ordinaires.* » (Longman, dictionnaire anglais).

Ah ! qu'il est difficile de mettre le doigt sur ce qu'est vraiment le charisme ! Si l'on s'en tient à ces définitions, le charisme :

- est un **don** ;
- est probablement **magique** ;

Cultivez votre charisme

- appartient à des personnes **exceptionnelles** qui en usent pour s'imposer, exercer un ascendant, et se faire aimer par les autres (les gens ordinaires).

Il n'est donc pas étonnant qu'une personne qui bénéficie de ce don magique ait beaucoup plus de facilité à convaincre que les autres !

Que ce soit dans le cadre de la vie publique, privée ou professionnelle, « charisme » est le mot que les gens utilisent pour traduire l'**effet puissant** qu'un *autre* produit sur eux, effet dont ils n'arrivent pas à expliquer l'origine de façon rationnelle et spécifique : « Il dégage quelque chose... » ; « Elle est vraiment authentique... » ; « C'est son sourire... » ; « Elle sait vraiment nous impliquer... » ; « On sent sa passion... » ; « On sent qu'on est important pour lui... » ; « Elle est géniale... ».

En tout état de cause, si l'on nous reconnaît du charisme, cela veut dire que l'on s'est démarqué du lot sans pour autant savoir à quoi cela tient exactement. D'où cette croyance, confirmée par les définitions des dictionnaires, que le charisme est un don inné, rare, et distribué de façon aléatoire : « Enfin, pourquoi lui et pas moi ?... » En effet, il arrive que charisme et pouvoir de conviction jettent leur dévolu sur des personnes aux valeurs douteuses ! Ou pire encore, sur des personnes qui sont déjà belles et/ou brillantes et qui n'avaient vraiment pas besoin d'avoir ça en plus !... Devant tant d'injustice, nous sommes nombreux à penser que nous n'avons guère d'autre choix que de nous résigner à ne pas faire partie des élus ! Pourtant...

Où « réside » le charisme ?

On ne peut pas être charismatique tout seul, il faut au moins être deux : le charisme réside donc d'abord dans **le regard de l'autre**. De plus, le charisme de l'un n'opère pas de façon universelle sur tous les autres (et c'est tant mieux !) : je n'ai jamais rencontré une personne qui soit charismatique partout, tout le temps et avec tout le monde. Il est en effet rare que le charisme d'un dirigeant opère sur ses enfants adolescents, ou que le charisme d'un chef de gang opère sur les habitants du quartier. On pourra lui reconnaître le pouvoir qu'il exerce sur les autres, on en sera peut-être surpris, affligé ou attristé, mais on ne sera pas soi-même touché. Pour être touché par le charisme de l'autre il faut déjà une certaine ouverture à l'autre, ou du moins qu'il n'y ait pas rejet total de ce qu'il représente.

L'entreprise : un terrain favorable qui permet au charisme d'opérer

Le charisme opère lorsque le terrain de l'autre est potentiellement favorable. Il faut qu'il y ait la possibilité d'une **connivence** entre les parties, qu'il y ait des éléments permettant le rapprochement (intérêts communs, valeurs partagées, attentes réciproques), pour permettre au phénomène de se produire. Cas extrême, le « charisme » de Hitler répondait aux souffrances et aux attentes d'une grande partie de la population allemande. Totalement désorientée et démunie, celle-ci était « mûre » pour accueillir un « sauveur » ; elle ne demandait que ça. Mais il est également vrai – Dieu merci ! – que ce charisme n'opérait pas sur ceux qui étaient visés par ses attaques, ou dont les valeurs et les croyances étaient différentes.

Par conséquent, à moins d'avoir le malheur de travailler dans une entreprise que l'on déteste, ou dont l'activité nous insupporte (comme cela pourrait être le cas pour un pacifiste travaillant dans une fabrique d'armes de destruction massive...), le terrain de l'entreprise est très favorable à toute percée charismatique. Et la majorité des collaborateurs (à part peut-être quelques militants syndicaux inébranlables) sont prêts à être touchés par la « magie » du charisme. Chez certains, cette attente n'est pas toujours consciente, mais elle existe bel et bien, tel un espoir non formulé. Chez d'autres, qui vont jusqu'à déplorer haut et fort le manque de charisme de leurs dirigeants, cette attente est au contraire très consciente.

Une arme à double tranchant

Ceux qui se sont retrouvés dans le sillage d'un *leader* charismatique connaissent l'emprise de ce pouvoir de fascination à la fois euphorisant et énergisant. Comme tout ce qui est puissant, le charisme est une arme à double tranchant : plus un *leader* est charismatique, plus son statut est élevé dans l'entreprise, et plus il risque de mettre celle-ci en danger. Le charisme peut exercer un tel pouvoir sur les autres, qu'il peut les rendre à la fois sourds et aveugles. C'est le « **syndrome du gourou** » ; la fascination éprouvée est telle que rien ne peut ébranler la confiance et l'élan que celui-ci a su insuffler. C'est ce qui explique que des gens pourtant intelligents, éduqués, dotés d'une vaste expérience, et exerçant de fortes responsabilités ne voient pas, ou choisissent d'ignorer, les signaux

Cultivez votre charisme

d'alarme de l'environnement ou de tout ce qui serait susceptible de mettre en cause la « vérité du gourou ». Ajoutez à cela les phénomènes de groupe où, malgré ses doutes ou interrogations, l'un des adeptes se persuadera qu'il a tort, puisque les autres (qui sont loin d'être des idiots) continuent, ou semblent continuer, à **faire corps** avec le *leader*.

Trop de charisme, comme trop de pouvoir, n'est pas souhaitable. Rares sont ceux qui arrivent à garder la tête froide lorsque le monde est « à leurs pieds », lorsque tout ce qu'ils disent est perçu comme parole d'évangile. Ils se nourrissent de la fascination qu'ils exercent comme d'une drogue. Le sentiment de puissance étant si délicieux et si euphorisant, ils finissent par se croire invincibles. De fait, ils sont seuls à prendre les décisions, à apporter *leurs* solutions. Ils règnent sur des équipes en état « d'hypnose », perchés sur leur nuage, où toute remise en question extérieure est rejetée et occultée... Lorsque le charisme se transforme en une confiance en soi aveugle, que l'on est totalement ébloui par sa propre lumière, il est généralement trop tard. La chute n'est pas loin, et lorsqu'elle arrive, elle est très brutale... comme chaque fois qu'une entreprise se retrouve victime de son *leader* et de ce phénomène. (Quelques exemples récents de ce phénomène nous viennent à l'esprit, n'est-ce pas ?)

Charisme et séduction

L'entreprise est donc un terrain propice à la percée du charisme, et les dirigeants ne demandent pas mieux que d'en avoir. Mais là aussi, attention ! Quelle distinction existe-t-il entre *charisme* et *séduction* ? Quelle est la nuance et en quoi est-elle importante ?

Il est vrai que dans les deux termes, on retrouve la notion de fascination, de « magie personnelle », d'un certain pouvoir exercé sur l'autre. Dans les deux cas, on peut être ou ne pas être conscient de ce pouvoir. La différence la plus évidente est la **connotation** généralement **sexuelle** liée à la séduction. Il est clair que sur le terrain de l'entreprise, il n'est pas conseillé d'exercer ce pouvoir-là sur ses collaborateurs ! Il arrive cependant que la différence ne soit pas si tranchée, qu'un dirigeant utilise ses capacités de fascination sur l'autre, afin d'arriver coûte que coûte à ses fins, sans pour autant qu'il y ait une quelconque connotation sexuelle. Bien que l'on puisse être tenté d'appeler cela « charisme », je préfère marquer la différence en appelant cela « séduction » car ce genre de procédé équivaut à de la **manipulation**.

En effet, se servir de son charisme dans le seul but de parvenir à ses fins, et sans se soucier de l'autre, revient à agir en séducteur – en tout cas, comme l'un de ces séducteurs pour qui l'autre n'est qu'un instrument de l'assouvissement de ses désirs. Ce genre de stratégie tient rarement dans la durée, car l'ingrédient clef du *leadership*, à savoir la **confiance**, ne peut se développer dans un tel manque de considération des besoins, aspirations et préoccupations réels de l'autre. Pour que votre charisme et votre capacité à convaincre vous servent vraiment, il est impératif que les autres y trouvent leur compte, et ceci à long terme. C'est un véritable **échange**, où se bâtit et se renforce la confiance mutuelle.

Il y a aussi un autre type de séducteur qui utilise sa capacité à séduire (qu'elle soit ou non sexuellement connotée) non pas pour arriver à ses fins, mais plutôt pour compenser ou **masquer** un manque ou une peur. Il se caractérise par :

- son **manque de confiance** en lui ou en ses compétences (comme certaines jolies femmes qui, redoutant de ne pas être assez crédibles sur le plan purement professionnel, recherchent l'approbation et l'adhésion de leurs interlocuteurs masculins en « flirtant » avec eux) ;
- sa **peur de montrer sa vulnérabilité** (comme certains hommes qui, fonctionnant sur les modes « Sois fort ! » et « Sois parfait ! », masquent leur crainte de prendre une mauvaise décision ou d'être pris en flagrant délit d'ignorance, et « noient le poisson »).

Dans les deux cas, la séduction, en tant que technique manipulatoire, n'est pas la meilleure stratégie. Elle marche dans l'immédiat, mais à plus long terme, elle est suicidaire, car il n'y a pas de pire obstacle que la méfiance, le mépris, ou le désir de vengeance des personnes qui découvrent qu'elles ont été manipulées.

Les attributs du *leader* charismatique

Chaque fois que j'ai vu ce que j'appelle un vrai *leader* charismatique à l'œuvre, et quel que soit son style personnel (qu'il soit sobre ou démonstratif, calme ou débordant d'énergie, qu'il manie ou non l'humour) voici, en vrac, les éléments que je retrouve chez lui. Il semble :

- incarner une **cause** ou un combat ;
- être « éclairé » de l'**intérieur** ;

Cultivez votre charisme

- faire « **passer** le courant » ;
- être **bien** dans sa peau ;
- être **content** d'être avec son public ;
- ne pas avoir **peur** ;
- n'être jamais **déstabilisé** ;
- être **humain** ;
- faire **passer** son humanité ;
- **valoriser** son public ;
- avoir l'attitude et les mots **justes** ;
- **convaincre** sans imposer ;
- **maîtriser** parfaitement son sujet.

Ce qui est frappant au sein de cette liste, c'est qu'à part l'élément concernant la maîtrise du sujet qui se rapporte à la connaissance et au contenu, c'est-à-dire au rationnel, le reste de la liste est, au contraire, relatif à l'irrationnel, à ce qui est difficilement explicable de façon raisonnée et factuelle. Encore une fois, et à des degrés plus ou moins marqués, nous nous retrouvons confrontés à un monde qui, pour certains d'entre nous, reste encore dérangeant au sein du domaine professionnel : le monde du **relationnel** et des **émotions**. Et pourtant, c'est bien cela qui fait la différence entre un *leader* charismatique et un *leader lambda* qui estime que seule la valeur du contenu est suffisante, et surtout, qu'elle seule devrait suffire ! Toutefois, celui-ci n'a pas complètement tort, car au final, c'est quand même la valeur de ce qu'il dit qui est importante... Mais, si nous sommes honnêtes, nous savons que cela ne suffit pas. Il manque tout ce qui va donner vie et couleur à nos mots, il manque tout ce qui va permettre que le message passe, que le **message touche**. C'est la différence entre offrir un diamant brut dans un morceau de papier journal, ou offrir un diamant taillé dans un bel écrin. Celui-là est le même diamant, il a fondamentalement la même valeur, mais à part quelques initiés, qui saurait la reconnaître ? Alors qu'un diamant taillé, brillant de tous ses feux dans un bel écrin sera l'évidence indéniable de sa valeur.

Le charisme à votre portée

Chacun possède les dons du charisme et du pouvoir de conviction. Chacun a cette magie à sa portée. Chacun est un être exceptionnel. Mais, la plupart l'ignorent, ou n'y croient pas. Pourtant, comme le diamant brut, le charisme et le pouvoir de conviction sont des qualités

qui se travaillent de façon experte. Il s'agit d'un travail exigeant, il faut le savoir. Mais il vous récompensera au centuple de tous les efforts que vous aurez fait si vous jugez important de :

- asseoir et maintenir votre **crédibilité** en toutes circonstances ;
- convaincre et rallier à votre **cause** ;
- motiver et donner envie de donner le **meilleur** ;
- créer la **confiance**.

Comme vous le savez, il y a peu de dirigeants, aussi brillants soient-ils, qui sachent bien accomplir ces actions. Comme vous le savez aussi, savoir agir de la sorte est un atout indéniable pour ceux qui ne sont pas encore dirigeants, et qui voudraient le devenir – il y a en effet de grandes chances pour qu'ils y arrivent plus vite !

Les chapitres suivants vous livreront les secrets de la magie du charisme et du pouvoir de conviction :

- Comment développer cette présence, ce rayonnement, cette facilité de connexion **avec les autres** ?
- Comment **déclencher** plus souvent ces moments de grâce, où vous dites la bonne chose au bon moment, où vous voyez cette expression sur les visages qui vous montre qu'ils sont vraiment avec vous ?
- Comment manier avec aisance des **situations difficiles** et accroître la **confiance** que les autres vous portent ?
- Comment asseoir ou renforcer votre **crédibilité** ?
- Comment **inspirer** ?



QU'EST-CE QUE LE CHARISME ?

- ✓ D'après les définitions de différents dictionnaires, le charisme :
 - est un **don** ;
 - est **magique** ;
 - appartient à des personnes **exceptionnelles**.
- ✓ Le charisme d'une personne n'opère **pas** de façon **universelle** sur tous les autres.
- ✓ Le charisme ne peut opérer que sur un terrain favorable, lorsque la **connivence** est possible.
- ✓ Un dirigeant trop charismatique est dangereux pour lui-même, pour les autres, et pour l'entreprise : c'est le « **syndrome du gourou** ».
- ✓ **Séduction et charisme**, quelle différence ?
 - la séduction est un moyen d'arriver à ses fins **sans se soucier de l'autre**, ou de combler un manque que l'on veut cacher (stratégie à court terme) ;
 - le charisme est un moyen d'arriver à ses fins tout en se préoccupant sincèrement des **besoins et aspirations de l'autre** (stratégie à long terme qui bâtit et renforce la confiance).
- ✓ La majorité des éléments qui constituent le charisme tiennent du domaine intangible des **émotions** et du **ressenti**.
- ✓ Le charisme et le pouvoir de conviction sont **en chacun d'entre nous**. À nous de savoir les faire travailler de façon experte afin de faire jaillir toute leur « magie ».