

Les vertus du charisme

LE MONDE ECONOMIE | 12.09.2016 à 10h30 | Par Sophie Péters



« Une personne charismatique va permettre à un groupe de s'élever, de s'accomplir, de réussir quelque chose et de s'appropriier ses succès » (Photo: Zinedine Zidane, entraîneur du Real Madrid, le 27 août). Francisco Seco / AP

Par ces temps d'affirmation de soi où chacun cherche à sortir du lot dans une société qui privilégie les performances et les résultats à très court terme, le charisme fait figure d'oublié.

Domage, car il est l'un des ingrédients majeurs du leadership. Une personne charismatique va permettre à un groupe de s'élever, de s'accomplir, de réussir quelque chose et de s'appropriier ses succès. Car loin d'être le cousin germain de l'arrogant, le charismatique n'a pas besoin de s'attribuer ses résultats : il agit avec ouverture d'esprit et de cœur, sait tenir compte des autres sans en dépendre, et cultive l'exemplarité.

Quand le narcissique se sert du lien social pour servir ses intérêts, le charismatique, lui, s'en nourrit pour faire « avec » et « ensemble ». Mais, pour exister, « *les personnalités charismatiques ont besoin de rencontrer une situation qui leur offre une possibilité d'investissement personnel* », écrit **Lionel Bellenger dans son formidable ouvrage *La Vérité sur le charisme*** (ESF Editeur, 200 pages, 23 euros).

Souriant et ferme

C'est donc dans l'action et non dans l'affichage qu'il prend son sens. « *Ce qui nourrit le charisme d'une personnalité n'est pas seulement ce qu'elle a fait ou ce qu'elle sait faire, c'est comment elle s'est comportée pour réussir. C'est parce qu'elles ont agi elles-mêmes avec passion que certaines personnalités deviennent charismatiques* », précise Lionel Bellenger. Le style personnel ne doit ici pas être négligé : souriant et ferme, inspirant et audacieux, ouvert mais exigeant, discret mais accessible. C'est autre chose que de courir après l'« e-réputation », qui se nourrit du boniment.

Affranchi de la tentation du pouvoir et de la domination, le charismatique se nourrit, lui, du parler vrai, signe de confiance. En cela, il confirme son utilité pour favoriser croissance et autonomie des individus en créant les conditions d'une réussite collective.

La fête, c'est aussi un outil de management

Idéales pour remercier et motiver ses équipes, les réjouissances ne supportent pas l'improvisation.

Deux ans après, ils en parlent encore! Les salariés de cet organisme de formation parisien ne sont pas près d'oublier la petite fête concoctée pour eux par leur manager. Afin de les remercier des brillants résultats obtenus, il avait invité son équipe de consultants au spectacle de la comique Anne Roumanoff. Laquelle, non contente de les faire rire sur scène, a continué le spectacle à table, en dînant avec eux.

Offrir à ses troupes un one-(wo)man-show d'humoriste, c'est actuellement la grande tendance pour motiver ses troupes. Idem avec les activités culturelles au sens large, qui, ces temps-ci, dament le pion aux activités sportives, du type karting ou paint-ball, pourtant très en vogue il y a quelques années. Aujourd'hui, un bon manager doit penser proximité, simplicité et convivialité.

La cuisine créative (préparation d'un dîner avec un grand chef) et les soirées concepts sur le développement durable (avec traiteur et repas bio) ou autour du vin (avec visites de caves ou de vignes) font un tabac dans les grandes entreprises. Ambiances feutrées, décorations épurées et animations douces ont pris le dessus sur les soirées casino ou les virées orientales avec danseuses du ventre, jugées tape-à-l'œil. Pour être réussie, une fête d'entreprise doit désormais rimer avec émotion, partage et souvenir.

Marquer le coup. Ce genre d'événement ne s'improvise pas. Un bide, plus qu'un succès, reste gravé dans les mémoires. Une telle manifestation est là pour solenniser un fait marquant de la vie de l'entreprise, qu'il s'agisse d'un rituel saisonnier (fêtes de fin d'année...) ou d'une bonne nouvelle que vous souhaitez



Même un simple pot se prépare soigneusement.

Les idées sympas de trois entreprises

- Sofrecom : les 80 salariés de cette filiale de France Télécom ont réalisé un clip dans lequel on les voit chanter en play-back. Coût : 6 000 euros.
- La Fnac : 50 cadres de la région nantaise ont préparé un repas avec un chef. Coût : 20 000 euros environ.
- Crédit du Nord : 400 salariés ont mené une enquête policière dans Lille. Coût : 15 000 euros environ.

célébrer (chiffre d'affaires en augmentation, lancement réussi d'un produit, obtention d'une certification).

Pour éviter les mauvaises surprises de dernière minute, allez visiter le lieu, testez les transports permettant de s'y rendre et, surtout, découvrez la teneur du divertissement proposé. Ecartez tout spectacle qui pourrait mettre mal à l'aise vos invités (allusions politiques, religieuses ou sexistes). S'il s'agit d'un restaurant, évaluez la qualité du service et des mets. Adaptez aussi le style de votre fête aux circonstances. Si vous venez de refuser des augmentations, il serait indélicat d'organiser un

dîner dans un restaurant trois étoiles. Afin que la plupart d'entre eux se libèrent, prévenez vos collaborateurs un bon mois à l'avance, en évitant les vendredis soir ou les périodes de vacances scolaires.

Informez la direction. Si la présence des conjoints n'est pas souhaitée (c'est souvent le cas dans les grandes entreprises), indiquez-le clairement. Enfin, informez la direction et obtenez son aval avant de lancer les invitations. Sans le savoir, vous pourriez commettre un impair : il serait en effet malvenu de faire la fête juste avant l'annonce d'un plan d'austerité... ■

Propos recueillis par Valérie Froger



Par Lionel Bellenger
Maître de conférences
à HEC

Comment acquérir du charisme ?

Plus qu'un simple jeu de séduction ou d'autorité, le charisme est une force qui découle de nombreuses qualités humaines. Mais est-ce une chose que l'on peut acquérir au fil du temps ? Réponse avec le consultant Lionel Bellenger, auteur de "Les secrets des vrais pros".

A quoi reconnaît-on une personne charismatique ?

Une personne charismatique a une capacité à fédérer et à influencer durablement. Elle impressionne car elle fait ce que les autres n'osent pas faire. Elle a un relationnel très fort et ne peut jamais être déliée des gens qui la suivent. Ce sont aussi des personnes qui mettent en œuvre leurs rêves, en vivant parfois dangereusement. Hommes ou femmes, connus ou inconnus, on les retrouve partout : dans le sport, la politique, à la tête des PME ou dans le monde associatif. Mais attention, il ne suffit pas d'avoir du leadership pour être charismatique. N'oublions pas que dans le mot charisme, il y a le mot "cœur". Il faut donc que l'on perçoive une forte dimension humaine chez la personne charismatique. Tout comme un besoin d'exister, une aversion de l'échec et une transgression de l'interdit. Sans oublier une chose essentielle : la réussite. Reste à savoir quelles sont les valeurs des personnes charismatiques. En effet, cette force peut être utilisée pour le bien, comme l'a fait Gandhi, mais aussi pour le mal, comme l'a fait Adolph Hitler.

L'EXPERT

• Par Lionel Bellenger consultant et auteur de "Les secrets des vrais pros"

"Il faut s'identifier très fort à un projet, se surinvestir mais surtout pas dans un esprit de compétition."

Est-ce une chose innée ?

Le charisme n'est pas un trait de caractère mais il implique forcément un parcours personnel particulier construit sur le refus. Cela peut commencer très tôt, dans la cour d'école. Il y a toujours à la base une culture du défi, un besoin de revanche sociale dans certains cas aussi. Ensuite, il y a un processus de révélation. Face à une situation, le personnage charismatique saura transgresser l'interdit. Le contexte devient alors très important. A un moment donné, une personne va révéler son charisme parce qu'elle sera en résonance avec son entourage. De Gaulle en est un bon exemple. Mais aussi Simone Veil, Louise Michel, Steve

Jobs, Jean-François Dehecq, le PDG de Sanofi-Aventis ou encore Bernard Tapis.

Comment peut-on acquérir du charisme ?

Au préalable, il faut s'identifier très fort à un projet, se surinvestir mais surtout pas dans un esprit de compétition. Vous devez prendre des risques sans être égoïste et égocentrique. Les gens qui vous entourent doivent sentir une forme de sacrifice dans votre action. Voilà pourquoi les paroles ne suffisent pas. Pour que les gens puissent s'identifier à vous, il ne faut pas défendre seulement votre cause ! Selon moi, ce sont ces éléments essentiels qui manquent à des femmes politiques comme Ségolène Royal et Hillary Clinton. Elles sont trop centrées sur elle. Deuxième point important : pour être charismatique, il ne faut pas être timoré. Cela implique bien évidemment une forte confiance en soi mais aussi une grande expressivité, une voix qui porte, une gestuelle intense. En bref, il faut être passionné et surtout exigeant ! Mais prenez garde à ne pas confondre charisme et séduction. En effet, le charisme repose avant tout sur une dimension psychologique et non sur une dimension physique. Ce qui m'amène à aborder un problème très actuel : la médiatisation. La télé, entre autres, crée du charisme artificiellement. Selon moi, c'est un peu "la gonflette du charisme" !

En savoir plus

"Les secrets des vrais pros"
Lionel Bellenger
Editions ESF
199 pages