

Béatrice Toulon

**Oui, vous avez
du charisme !**

DUNOD

Conseillère éditoriale : Michelle Fayet

Des compléments en ligne sont disponibles à l'adresse
www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100715664
et sur le site de l'auteur www.maestria-consulting.com

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	
<p>DANGER</p> <p>LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	

© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071566-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.



Remerciements

Je remercie les éditions Dunod de m'avoir fait confiance. Un très grand merci tout particulier à Michelle Fayet, ma conseillère éditoriale au charisme zen et au grand professionnalisme. Merci à Marlène Reux, mon associée chez Maestria pour ses conseils et ses encouragements. Merci à Cécile Godard pour sa relecture vigilante. Merci enfin à toutes celles et ceux que j'ai rencontrés en formation ou en coaching et qui ont nourri abondamment les exemples et récits de ce livre. J'ai changé les noms et les cadres, mais ils se reconnaîtront.

Table des matières

Remerciements	III
Introduction	1
Chapitre 1. Le charisme, chacun le sien	3
Le charisme, qu'est-ce que c'est?.....	4
Une image à aura quasi-divine.....	7
Ne pas confondre le charisme et ses caricatures.....	9
Pour une nouvelle définition du charisme.....	11
Le regard sublimé de soi.....	15
Chapitre 2. Le contexte, l'atout majeur	19
Le charisme, une question de contexte.....	22
Le choix du bon moment.....	23
Ne pas confondre la réalité et l'idée qu'on s'en fait.....	25
Le charisme durable n'existe pas (si l'on ne change pas).....	29
Chapitre 3. Identifiez votre potentiel charismatique	33
Logos-Ethos-Pathos, une théorie pour booster votre charisme.....	34
Autoévaluation de vos potentialités charismatiques.....	36
Comment exploiter à fond votre triangle charismatique?.....	40
Chapitre 4. Le Logos ou le poids de la légitimité	49
Le Logos fait sens.....	50
Le Logos ou la maîtrise de son sujet.....	51
La qualité de l'expression passe par le Logos.....	53
Cinq clés pour rehausser votre légitimité.....	55
Chapitre 5. L'Ethos ou l'impact de la crédibilité	57
L'Ethos fonde votre crédibilité.....	58
L'Ethos fascine.....	59
L'Ethos valorise votre image.....	62
Cinq clés pour renforcer votre Ethos.....	64

Chapitre 6. Le Pathos, l'art de créer le lien	67
Les émotions, des ressources trop souvent négligées	68
Émotions, de quoi parle-t-on?	69
Quand le plaisir prend le pas sur l'autorité	70
Rayonner, c'est contagieux	72
Les autres existent, rencontrez-les!	75
Comment créer le lien	76
Cinq clés pour susciter le Pathos	77
Chapitre 7. L'équilibre charismatique : le secret de fabrication	81
De la nécessaire alliance du Logos, de l'Ethos et du Pathos	82
Comment faire vivre l'ensemble de vos talents?	85
Un charisme atypique, c'est possible, et même souhaitable	88
Le défi des femmes, dépasser le professionnalisme	91
Chapitre 8. Du charisme au leadership	95
Ne pas confondre charisme et leadership	96
Pourquoi et comment devenir un leader charismatique?	102
Pour en finir avec l'expression « leadership féminin »	105
Chapitre 9. Façonnez votre charisme	111
25 fiches-outils pour développer votre charisme	112
Cultivez votre style	115
Inspirez les autres	139
Osez l'éloquence	158
Forum des questions	175
Conclusion	178
Bibliographie commentée	179

Table des fiches-outils

Fiche n°1. Acceptez-vous.....	117
Fiche n°2. Respirez pour mieux communiquer.....	119
Fiche n°3. Apprivoisez votre stress.....	123
Fiche n°4. Projetez-vous dans l'avenir.....	125
Fiche n°5. Cultivez votre look.....	127
Fiche n°6. Imposez votre personnage.....	129
Fiche n°7. Soyez mémorable!.....	131
Fiche n°8. Préparez-vous pour mieux briller.....	133
Fiche n°9. Faites un pitch marquant.....	135
Fiche n°10. Osez dire non diplomatiquement.....	137
Fiche n°11. Mettez-vous à la place des autres.....	141
Fiche n°12. Pratiquez l'écoute active.....	143
Fiche n°13. Dites-leur que c'est possible.....	144
Fiche n°14. Regardez pour être regardé(e).....	145
Fiche n°15. Adoptez la posture de la crédibilité.....	147
Fiche n°16. Prenez les expressions de la conviction.....	149
Fiche n°17. Créez la connivence.....	151
Fiche n°18. La voix, faites-en votre alliée.....	153
Fiche n°19. Donnez du corps à votre voix.....	155
Fiche n°20. Développez votre conviction vocale.....	157
Fiche n°21. Maîtrisez les arguments pour convaincre.....	159
Fiche n°22. Osez les figures de style.....	161
Fiche n°23. Prenez les accents de la conviction.....	165
Fiche n°24. Rythmez vos phrases.....	167
Fiche n°25. Variez le ton, articulez.....	171



Introduction

L'envie de ce livre m'est venue d'une contradiction. Aujourd'hui, dans le monde de l'entreprise, toute personne qui nourrit de l'ambition semble n'avoir qu'une alternative : jouer la carte du « moule », être conformiste, sans génie peut-être, sans accomplissement sans doute, mais avec la certitude d'y arriver parce qu'elle rassure ; ou bien, laisser libre cours à sa créativité, à son tempérament, à sa vision personnelle du travail et du management, quitte à se faire rapidement écarter pour n'être pas assez rassurante.

Et dans le même temps, les entreprises ne cessent de répéter que l'avenir est à la diversité des talents, à l'expression des singularités. « La vraie puissance, c'est d'être ajusté sur son unique ! », a lancé le patron des ressources humaines d'une grande banque devant quelques centaines de cadres et jeunes pousses...

Que faut-il faire, devenir conformiste ? Surtout pas. Je vous propose ici de faire le chemin inverse : partir à la recherche de votre singularité parce que c'est la clé de votre accomplissement, et que nous ignorons bien souvent les trésors que nous avons en nous. C'est aussi ce que les organisations attendent de vous, dès lors que vous savez exprimer vos talents dans les codes établis et avec les signaux reconnaissables. Ces signaux qui vous valorisent aux yeux des autres.

C'est cela qu'on appelle le charisme.

Je vous propose dans ce livre de partir à la recherche des piliers de votre propre charisme, de découvrir votre triangle charismatique (Logos, Ethos, Pathos réunis) et de savoir pourquoi, et en quoi, ces piliers vous rendent puissant(e) et reconnaissable.

Enfin, j'ai conçu des fiches de conseils et d'exercices qui vous permettront de développer vos talents. Si vous avez des graines de charisme en vous, il faut quelques techniques pour les faire sortir de terre et faire de vous un jardin...

Béatrice Toulon

Le charisme, chacun le sien

- **Le charisme, qu'est-ce que c'est ?**
- **Une image à aura quasi-divine**
- **Ne pas confondre le charisme et ses caricatures**
- **Pour une nouvelle définition du charisme**
- **Le regard sublimé de soi**

« Il a le charisme d'une huître ». Nous avons tous entendu ce genre de condamnation sans appel à propos d'une personne, peut-être talentueuse, sans doute experte, probablement expérimentée, mais incapable de faire passer ce qu'elle sait, ce qu'elle veut, ce qu'elle est. Le charisme, tout le monde en parle, personne n'arrive vraiment à le définir, et pourtant chacun le reconnaît, surtout quand il brille par son absence...

Le charisme est un ensemble de composantes directement liées à la personnalité, à la présence, à une façon d'être singulière : un talent oratoire, une aura, de la séduction, une capacité à impressionner, voire à fasciner... Certaines personnes, par leur tempérament, leur milieu, leur éducation en ont été dotées dès l'enfance.

Mais, contrairement à une idée trop répandue, héritée des mythes, le charisme n'a pas toujours une dimension exceptionnelle ou « surhumaine ». Il peut prendre des formes multiples, plus douces, plus spécifiques... Surtout, il peut se cultiver et s'épanouir car chacun de nous, sans le savoir bien souvent, en possède des graines qui ne demandent qu'à pousser. Encore faut-il les avoir identifiées et savoir les cultiver...



Le charisme, qu'est-ce que c'est ?

S'il est un domaine saturé de mythes, c'est bien celui du charisme. On l'a ou on ne l'a pas... Et, bien entendu, ce sont toujours les autres qui en sont dotés. Dans son livre *L'Âge des foules* (2005), le psychologue Serge Moscovici constate : « Aujourd'hui le mot charisme est devenu si populaire que même les journaux à grand tirage l'utilisent, le supposant compris de leurs lecteurs. Sa fortune doit beaucoup à son obscurité et à son imprécision. Il éveille en nous des échos mystérieux. »

De fait, il n'est pas facile de définir le charisme. Lorsqu'on demande à quelqu'un : «C'est quoi le charisme?», il ou elle marquera un petit silence, le temps de rassembler ses idées parce que le charisme est une notion que l'on ressent plus qu'on ne la définit. Lors de mes ateliers sur ce thème, quand je demande en début de séance de définir le charisme, certains mots reviennent spontanément plus que d'autres : présence, prestance, éloquence, aura...

Le charisme passionne depuis longtemps chercheurs et universitaires américains. Peut-être parce qu'aux États-Unis, la tradition des discours, de l'éloquence, en a fait depuis longtemps un attribut essentiel des hommes politiques et des leaders. Reste que même outre-Atlantique, chacun en possède sa propre définition :

- Pour Jürgen Streeck, professeur de psychosociologie de l'Université du Texas, le charisme c'est : «la capacité à entrer en contact avec l'auditoire en donnant une sensation d'échange et de proximité.»
- Roger D. Masters, professeur de psychologie politique à l'Université de Dartmouth (États-Unis), y ajoute la notion de pouvoir exercé sur les autres : «Le charisme est la capacité d'un individu à capter l'attention des gens combinée au pouvoir de changer leur façon de ressentir, de penser et d'agir.»
- Finalement, pour Paul Ekman, professeur de psychologie du comportement à l'université de Californie, le charisme est assez simple à résumer : «Une personne charismatique, c'est quelqu'un qui vous impressionne, vous intéresse et vous attire.»
- Dans son étude «Leadership, ce que pensent les top managers» (Edhec, 2012), la chercheuse Claire Petit rapporte que les dirigeants français associent à la personne charismatique les traits suivants : personnalité, talent oratoire, présence, communication, vision, aura, charme. Ces mots se rejoignent sur un point : leur contenu est assez flou et pourtant, nous comprenons bien ce qu'ils recouvrent.

Quand ce ne sont pas des mots, ce sont des visages qui nous viennent en mémoire à l'évocation du mot « charisme » ; des gens que l'on connaît ou que l'on a croisés, qui nous ont impressionnés par leur façon d'être et de communiquer avec les autres. À la mort de Claudio Abbado, la chef d'orchestre Claire Gibault a parlé du « charisme » du grand chef italien : « C'était cet air de rien qui provoque la grâce, le brio. Il suffit d'un signe, un doigt qui se soulève à peine, et c'est tellement évident pour les musiciens que l'instant magique a lieu. »

Exemple

Ma prof est géniale !

Léa, ma voisine lycéenne, évoque sa professeure de français : « Elle est géniale, hyper brillante. » Léa n'utilise pas le mot « charisme » mais quand elle parle de son enseignante, elle a des étoiles dans les yeux. Elle évoque son « autorité naturelle ». Une explication ? Léa réfléchit un moment : « Elle sait plein de choses mais elle n'est pas classique, elle n'est pas du tout ennuyeuse. Elle fait l'effort de se faire comprendre... Ça se voit qu'elle veut qu'on réussisse. » Léa assure que pour la première fois, elle travaille sérieusement.

La personne charismatique est par conséquent ressentie comme unique, différente... au-dessus et à côté à la fois. Et, le paradoxe, c'est qu'elle sera perçue comme encore plus extraordinaire si elle est simple, proche des gens, dépourvue d'arrogance, qu'elle traitera les autres d'égal à égal ! En résumé, une personne charismatique agit sur les autres au niveau rationnel et émotionnel. Cette personne :

- impressionne ;
- charme ;
- attire ;
- crée la confiance ;
- crée la proximité.

Et ces différentes qualités se font écho et se valorisent mutuellement. De même qu'en nutrition le riz permet d'assimiler le fer des

lentilles, les traits de personnalité, même contrastés, s'assimilent pour donner le charisme.

Charis, la déesse qui fait parler la poudre

Épouse d'Héphaïstos, Charis est une des déesses de la mythologie grecque. Jeune, belle, joyeuse, elle pouvait jeter une poudre magique sur les humains pour leur donner le pouvoir de séduction par la beauté, par la parole et par l'énergie. Elle transmet ces dons à Pandore, la femme fabriquée par les dieux pour séduire Épiméthée, frère du titan Prométhée, protecteur des hommes. Devenu l'épouse d'Épiméthée, Pandore, curieuse, ouvrit la boîte interdite et libéra tous les malheurs qui se répandirent sur l'humanité. Ce mythe n'a aidé ni l'image des femmes ni la réputation du mot « charisme », associé trop souvent à la notion de manipulation.



Une image à aura quasi-divine

Prolongeant le mythe grec de Charis, la théologie chrétienne voyait aussi dans le charisme une « aura divine » qui nimbaît des individus « élus » mais sans leur accorder de pouvoir particulier. Ce n'est qu'au début du xx^e siècle que le charisme est devenu une affaire purement humaine et qu'il a acquis, aussi, de nos jours, une dimension d'autorité, de pouvoir, de leadership avant le mot, de domination même...

C'est Max Weber, le père allemand de la sociologie qui a théorisé le premier le concept moderne du charisme. En 1917, en pleine guerre, soucieux du faible leadership du Kaiser, il s'est inquiété de l'incapacité allemande à instaurer la démocratie. Il a réfléchi alors au concept d'un chef détenteur d'une autorité assez forte pour entraîner le parlement et la société sur la bonne voie. C'est lui qui a posé les bases théoriques du charisme contemporain. Mais on a oublié l'objectif démocratique de Weber pour ne retenir que la dimension autoritaire

de son concept de charisme. Ses théories, mal digérées, ont abouti à une conception floue et quasi-divine du charisme, associée à l'idée d'ascendant irrésistible sur les autres : la personne charismatique est devenue un être d'exception face auquel on se sent tout petit.

+ Pour aller plus loin

Les trois charismes de Max Weber

Max Weber (1864-1920) fondateur de la sociologie, a défini les trois types de charisme : le charisme prophétique, le charisme de fonction et le charisme spécifique (*Économie et Société*, 1921) :

- **Le charisme prophétique** est celui que l'histoire a retenu. Weber le définit ainsi : « Nous appellerons charisme la qualité extraordinaire d'un personnage qui est considéré comme doué de forces et de qualités surnaturelles ou surhumaines, ou au moins spécifiquement extra-quotidiennes qui ne sont pas accessibles à tous, ou comme envoyée par Dieu, ou comme exemplaire, et qui pour cette raison est considérée comme chef. »
Ce charisme-là implique une dimension extraordinaire du leader et sa reconnaissance par des suiveurs. Ce leader charismatique bouleverse l'ordre établi.
- **Le charisme de fonction** n'est pas lié à une personne mais à une fonction. La reine d'Angleterre ou le président de la 6^e République en France, de par l'aura qui entoure leur fonction, se trouvent détenteurs d'un pouvoir jugé exceptionnel. Ils sont en retour obligés de reproduire les obligations liées à l'institution. Gare à celui qui ne le remplit pas bien...
- **Le charisme spécifique** est moins connu, moins spectaculaire, moins étudié, et c'est dommage. Lié à la personne, il définit une grâce appliquée avec virtuosité à un domaine particulier de la vie quotidienne : charisme de la bonté, de la vertu, du bon goût, du savoir-faire... Il n'implique pas nécessairement une volonté de domination ni la présence d'un caractère exceptionnel mais renvoie plus simplement à une définition plus large, plus humaine et plus ouverte du charisme. C'est à lui que ce livre se réfère davantage.