

CATHERINE BERLIET

Sous la direction de
Stéphanie Brouard

ET SI

J'AVAIS

DU CHARISME!

Les secrets
du pouvoir
de conviction



EYROLLES

ET SI J'AVAIS DU CHARISME !

Comment convaincre, faire adhérer, rassembler, électriser... ?
Faire bonne impression ou encore avoir un bel esprit ne suffisent pas pour faire mouche. Mais alors, quel est donc le secret des personnes charismatiques ?

Catherine Berliet examine le charisme sous toutes les coutures et propose de modéliser cet incroyable talent.

Grâce à de nombreux exemples mais aussi à des outils et des exercices pour s'entraîner, vous apprendrez à incarner et à transmettre vos convictions, à captiver et à charmer votre auditoire, à être percutant et à susciter l'adhésion.

CATHERINE BERLIET intervient depuis 15 ans en conseil, formation, coaching de cadres et dirigeants pour le compte de grandes entreprises françaises. Elle est également auteur de *Et si je prenais mon temps !* et coauteur de *Et si je choisissais d'être heureux*

www.editions-eyrolles.com

Pour en savoir plus sur la collection,
rendez-vous sur le blog :
etsimodedemploi.wordpress.com

ET SI
J'AVAIS
DU CHARISME !

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

La collection est dirigée par Stéphanie Brouard
<https://etsimodedemploi.wordpress.com>

Création de maquette : Hung Ho Thanh www.hungbook.com

Illustrations réalisées par Valérie Leblanc

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017
ISBN : 978-2-212-56300-9

CATHERINE BERLIET

ET SI
J'AVAIS
DU CHARISME !

Les secrets du pouvoir de conviction

EYROLLES



SOMMAIRE

Introduction.....	IX
-------------------	----

CHAPITRE 1

DÉCOUVRIR LE CHARISME SOUS TOUTES SES COUTURES

Et pourquoi changer ?	5
■ Inné ou acquis ?.....	6
■ Prendre exemple.....	10
Les clés pour changer	14
■ Écouter... mais écouter vraiment.....	14
■ Écouter à tympan total.....	17
■ Se fixer en priorité des objectifs.....	19
■ Modéliser à partir de différentes figures.....	22
Essayez quand même	29
■ Faire « comme si ».....	29
■ S'abonner au Kaizen.....	32

CHAPITRE 2

DÉTECTER SES VALEURS, EXPOSER SA VÉRITÉ

Les clés pour changer	40
■ Connaître ses valeurs.....	40
■ Donner un sens en lien avec ses valeurs.....	43
■ Miser sur la congruence.....	48
■ Épingler quelques spécimens pour son herbier.....	51
■ Se reposer sur l'estime de soi et la confiance en soi.....	60

Et pourquoi changer ?	61
■ Vous êtes un taiseux, un point c'est tout	61
■ Vous êtes simplement timide	62
Essayez quand même	63
■ Et si vous acceptiez de ne pas être parfait...	63
■ Grandir de ses faiblesses	63
■ Partir en croisade et muscler sa ténacité	64
■ Préparer, incorporer et habiter son sujet	66

CHAPITRE 3

ENCHANTER : UN ÉTAT D'ESPRIT

Les clés pour changer	75
■ Manifester, porter et déployer ses valeurs	75
■ Afficher une « estime de soi » inébranlable	77
■ Transpirer d'authenticité et de naturel	82
■ Se rallier à la positivité	84
■ Donner aux autres « l'envie d'avoir envie ! »	89
■ Irradier de l'enthousiasme	90
■ Décider d'être joyeux	93
■ Naturel, pas naturel !	94
■ Penser <i>out of the box</i>	94
■ Charmer et enchanter	97
Et pourquoi changer	100
■ Vous voulez rester fidèle à vous-même	100
■ Vous détestez les élans sublimes et les superbes exhortes	100
■ Vous n'avez pas envie de vous mettre les gens à dos	101
■ Vous avez beau vouloir convaincre...	101
■ Sortir de votre zone de confort, c'est pas votre truc	101
Essayez quand même	102
■ Partager ses passions pour convaincre	105
■ Jouer à Merlin l'Enchanteur ou à la fée Clochette	107
■ Passer graduellement du management au leadership charismatique	108

CHAPITRE 4

CONVAINCRE AVEC PANACHE

Les clés pour changer	117
■ Travailler l'excellence expressive	117
■ Architecturer ses propos	118
■ Apprendre à argumenter, le FOSIR	123
■ Donner de l'impact à son discours	127
■ Jouer sur différents registres	129
■ Bien manier le verbe	131
■ Soigner son style	134
■ Positiver !	141
■ Se connecter à l'auditoire	143
■ Enchanter avec le chiffre magique	148
Et pourquoi changer	150
■ ... ça n'a jamais été votre truc d'être un beau parleur	150
■ ... votre entourage ne comprendrait pas	150
■ ... vous n'aimez pas manier le verbe	150
■ ... vous avez un effet soporifique sur vos auditeurs	151
Essayez quand même	152
■ Apprendre à raconter une histoire	152
■ Impliquer son auditoire	156
■ Convoquer l'avocat du diable	159

CHAPITRE 5

INCARNEZ VOTRE VERBE EN 3D

Les clés pour changer	166
■ Se différencier à tout prix	167
■ Muscler ses zygomatiques	168
■ Se mettre d'aplomb : surveiller sa posture	170
■ Inspirer confiance	172
■ Retrouver son côté animal	174
■ Rester en mouvement	177
■ Trouver sa voix	181
■ Orchestrer sa partition	192

SOMMAIRE

Et pourquoi changer	193
■ Vous n'avez aucune envie de muer.....	193
■ Vous ne supportez pas les sourires à la 2 € 95.....	194
■ Vous préférez laisser faire dame Nature.....	194
Essayez quand même	195
■ Opter pour la <i>sprezzatura</i>	196
■ S'ancrer.....	199
■ Suivre la bonne voix.....	201
■ Réveiller le lion qui est en soi.....	203
■ Irradier de sa présence.....	204
■ Adopter les méthodes des bonobos.....	205
Conclusion.....	209
Table des exercices.....	211
Quelques mots sur la directrice de collection.....	215

INTRODUCTION

Avoir du charisme... Cette phrase est sur toutes les lèvres et dans tous les esprits. Chacun en parle et tout le monde en rêve. Le spectre de la formule plane partout, il représente un atout majeur et une botte secrète, convoités par tous. Cette estampille, lorsqu'elle vient caractériser une personne, la propulse aussitôt sur la plus haute marche du podium, et en un instant la voilà détentrice d'un pouvoir magique et auréolée d'une puissance quasi divine : la messe est dite, il n'y a plus rien à rajouter.

Votre envie la plus profonde reste la quête de ce graal et d'ailleurs cela fait un bail que vous briguez cette habileté, comme un pirate son butin, sans savoir comment faire pour vous l'approprier.

La seule chose que vous savez, c'est qu'une fois que vous l'aurez obtenu, vous exercerez un ascendant inimaginable, qui vous ouvrira grand les portes du paradis : l'accès à la séduction, à l'influence et au pouvoir.

Vous avez toujours bavé d'envie devant les bons orateurs, crevé de jalousie face au charme déployé par certains de vos congénères. Vous salivez de convoitise en écoutant certains jongler avec les idées, se jouer des concepts et vous vous êtes toujours questionné sur la façon de vous accaparer ce don.

Bonne nouvelle, ce livre est fait pour vous !

ET SI J'AVAIS DU CHARISME !

Pas question de vous proposer un ouvrage bourré de recettes généralistes, pas question non plus d'égrener toute une série de techniques à plaquer *in extenso* et qui s'évaporeront tout de go et aussitôt.

Ce livre tient une promesse, celle de vous faire faire un voyage intérieur sur le chemin de votre intelligence émotionnelle, sur la voie de vos valeurs. Il prend le pari de vous donner accès à votre part la plus intime et la plus singulière : votre vérité. Car c'est bien ce feu intérieur qui vous rendra incroyablement vivant, présent à vous-même et aux autres et que vous vous évertuez depuis trop longtemps à maintenir sous le boisseau.

CHAPITRE 1

DÉCOUVRIR LE CHARISME SOUS TOUTES SES COUTURES

Après avoir lu ce chapitre, vous lèverez le voile sur la nébuleuse du charisme, ce qu'elle contient, la force et la puissance du rayonnement qu'elle induit, vous saurez reconnaître cette habileté et lui associer toute une série de comportements. Muni de ce premier viatique, vous découvrirez que travailler cette disposition est quelque chose de tout à fait possible, et que, finalement, ce que vous supposiez inaccessible est juste à votre portée...

« Il est grand temps de rallumer les étoiles. »

Guillaume Apollinaire

Marius, DRH d'une grande entreprise aéronautique française, a pris l'habitude de venir systématiquement présenter toutes les formations dispensées à l'intention des salariés.

La perspective de cet exercice le réjouit car il aime ces moments, et dans le même temps, il est tétanisé à l'idée de s'exposer. Chaque fois, c'est le même scénario, il ne dort pas de la nuit craignant de devoir affronter les stagiaires. À la vérité, il se sait très léger à l'oral et sent bien que son côté timide, réservé et très « profil bas » n'arrange pas les choses.

Chaque fois c'est le même scénario, au moment d'énumérer les objectifs pédagogiques du stage, il sent le sol se dérober sous lui, sa langue se coller au palais, sa gorge se nouer. Il s'avance tout hésitant en direction de l'auditoire, et pendant quinze longues minutes, s'évertue, sans grande conviction, à égrener les arguments censés rallier les participants à la thématique du jour. La sensation de ne servir à rien le gagne et il termine invariablement en vrac et sans dessus dessous comme un pantin inerte, à cause de ce fichu trac... qui le détraque. Il s'entend ânonner quelques banalités, bafouiller, bredouiller, chuintier et ponctuer ses phrases de lourds silences plombants, tout cela sans un sourire et les yeux rivés sur la pointe de ses souliers. Il se voit se dandiner, entamer une danse de l'ours, un pas en avant, un pas en arrière... Comme à chacune de ses interventions, il perd l'assistance dans les méandres logorrhéiques de son phrasé désincarné. Et chaque fois, c'est un désastre abyssal que ni sa fonction ni son statut ne parviennent à faire oublier.

Il rejoue toujours le même scénario implacable : celui d'un bide intégral...

L'auditoire quasiment coi n'en finit pas de faire semblant, de simuler un intérêt de bon aloi et de feindre une adhésion toute relative. À la fin, le formateur prend le relais et, en quelques tirades, réussit à redresser l'audimat, en maniant allant, ferveur et dynamisme, en jonglant d'aise entre une once de légèreté, un brin de joyeuseté et un tantinet d'entre-gent pour *in fine* « relever le plat ».

C'est à cet instant précis que notre DRH mesure les progrès qu'il aurait à fournir pour égaler l'animateur, et par extension le pouvoir incroyable que lui donnerait un soupçon de charisme. Il entreprend d'ouvrir les yeux et de scruter les comportements de ceux qui savent parler avec aisance pour se les approprier.



Bof, comme d'habitude, quand je suis arrivé, tous les yeux étaient rivés sur moi. Au bout de deux minutes, la moitié louchait sur leur smartphone et l'autre moitié regardait ailleurs.

ET POURQUOI CHANGER ?

Et si vous commenciez par un exercice...

EXERCICE

Donnez une définition du charisme

.....

.....

.....

.....

Pas facile, hein ?

Une fois n'est pas coutume, nous démarrons un ouvrage de cette collection par « Et pourquoi changer ? » En effet, l'un des principaux obstacles au charisme repose sur la croyance qu'il est inné. La conséquence directe de cette conviction nous dispense de travailler une habileté cataloguée comme intouchable. Autant dire que cette fatalité nous enjoint de stopper tout effort d'amélioration en nous enfermant dans la logique du : « C'est la faute à pas de chance... », et « Il n'y a rien à faire, c'est comme cela... » Ce déterminisme absolu vient à l'encontre du principe même du charisme qui, par définition, ne peut s'exprimer qu'à travers une agilité et une plasticité qui n'ont rien à voir avec un cadre préétabli.

■ Inné ou acquis ?

Avant d'aller plus loin, levons le voile sur un vieux serpent de mer qui laisse planer un doute depuis la nuit des temps : « Naïssons-nous avec du charisme ou, au contraire, est-ce une disposition qui s'acquiert pas à pas ? » La bataille entre l'inné et l'acquis fait rage, perdure et nous rend perplexes. Alors, aptitudes naturelles ou compétences à cultiver ?

Le psychologue social Serge Moscovici, dans *L'Âge des foules*¹, le reconnaît : « 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. »

Le Larousse parle :

- d'« influence sur les foules d'une personnalité dotée d'un prestige et d'un pouvoir de séduction exceptionnels » ;
- d'« ensemble de dons spirituels extraordinaires (glossolalie, miracles, prophétie, visions...) octroyés transitoirement par l'Esprit-Saint à des groupes ou à des individus en vue du bien général de l'Église ».

Une grâce qui serait ainsi mâtinée de séduction, un trait de caractère qui incarnerait un don de l'esprit tout à fait exceptionnel et hors du commun porté par un individu ou un groupe en vue du bien général, avec pour ambition la capacité à exercer une influence. D'autres, à l'instar de saint Paul, pensent que le charisme constitue le don de la vie chrétienne reçu au baptême. Le général Charles de Gaulle, lui non plus, n'échappe pas à la tentation de voir dans le

1. Serge Moscovici, *L'Âge des foules*, Fayard, 1981.

charisme une qualité innée. Dans *Le Fil de l'épée*², il parle de certains hommes qui « exhalent de naissance un fluide d'autorité qui, tout comme l'amour, ne s'explique pas sans l'action d'un inexplicable choc ».

Le mot « charisme » vient du grec *kharisma* qui exprime la grâce. C'est une faculté accordée par Dieu. D'aucuns voient donc le charisme comme « un don particulier, conféré par une grâce divine, pour le bien commun » (Petit Robert). Cette disposition divine insufflée à certains par l'opération du Saint-Esprit, ou par quelques bonnes fées penchées sur leurs berceaux, a laissé planer croyances et *a priori* dans les inconscients collectifs. En particulier l'idée que « le charisme ne se travaillerait pas », mais qu'il se recevrait plutôt à la naissance. Un principe qui a la vie dure, mais que nous nous attacherons à faire voler en éclats.

Ainsi, pensez-vous *sérieusement* que tous les leaders d'aujourd'hui aient reçu la grâce ?

Si Max Weber³ (1864-1920), fondateur de la sociologie et économiste allemand, continue à voir dans le charisme une caractéristique innée, il apporte cependant sa pierre à l'édifice avec la notion de charisme en politique. Il définit le substantif « charisme » comme une qualité extraordinaire propre au leader, reconnu comme ayant des traits hors du commun et des pouvoirs quasi surnaturels. Le sociologue distingue deux formes de charisme :

- le charisme prophétique : la croyance en la qualité extraordinaire d'un personnage, qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains ou tout au moins en dehors de la vie quotidienne, inaccessible au

2. Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée*, Perrin, 2010.

3. Max Weber, *Économie et société*, Pocket, 2003.

commun des mortels ; ou encore qui est considéré comme envoyé par Dieu ou comme un exemple, et en conséquence considéré comme un « chef » ;

- le charisme de fonction : inhérent à la position occupée et qui confère un pouvoir exceptionnel. Par exemple : la reine d'Angleterre ou l'émir du Qatar.

La définition qu'en donne Wikipédia est : « *Aura indéfinissable*⁴, talent que semble posséder quelqu'un, souvent lié à sa prestance, qui est capable de susciter l'adhésion, la fascination d'un grand nombre de personnes » (en précisant « par extension »).

Si l'on entrevoit ici que le charisme n'est plus aujourd'hui perçu comme quelque chose provenant du divin, il n'en reste pas moins indéfinissable, du ressort du « je-ne-sais-quoi ».

Dès l'Antiquité, Socrate nous dit que seul un petit nombre d'individus possède la vision et les dons physiques et mentaux demandés à un « chef » pour se placer au-dessus des citoyens. Il pointait déjà les caractéristiques du leader charismatique : vitesse d'apprentissage, bonne mémoire, ouverture d'esprit, vision, mais aussi une présence physique et des réussites marquantes. Sous-entendant ainsi que le charisme s'acquiert.

Dans cette perspective, Richard Wiseman, professeur de psychologie de la University of Hertfordshire, voit le charisme comme une aptitude à demi innée, à demi acquise. Selon ce même professeur, tout leader charismatique, possède trois qualités dominantes :

- il vit ses émotions intensément ;
- il amène les autres à les exalter ;
- il résiste à l'influence des autres personnes charismatiques.

4. C'est moi qui souligne.

Alexandre Dorna⁵, psychosociologue qui s'est intéressé au charisme du chef, fait référence aux travaux d'A. R. Willner⁶ (1984), sur les quatre propriétés propres au charisme :

- l'image perçue du leader ;
- l'acceptation de ses idées ;
- la relation d'observance et de soumission ;
- le compromis émotionnel.



BON À SAVOIR

Comprendre que la forme l'emporte souvent sur le fond

Impossible de parler du charisme sans évoquer le grand psychologue et sociologue français du XIX^e siècle que fut Gustave Le Bon (1841-1931), qui expliqua le charisme dans *Psychologie des foules* sans jamais le nommer. Pour lui, ce qui fait le prestige du meneur d'hommes, c'est son comportement, son autorité naturelle et ses vocalisations beaucoup plus que ce qu'il dit. Il parle de fascination et de séduction.

« Le type du héros cher aux foules aura toujours la structure d'un César. Son panache les séduit, son autorité leur impose et son sabre leur fait peur. »
(Gustave Le Bon, *Psychologie des foules* [1895], PUF, 2013.)

5. Alexandre Dorna, « Dossier spécial : le charisme du chef », *Cahiers de psychologie politique*, n° 13, 2008.

6. A. R. Willner, *The Spellbinders. Charismatic Political Leadership*, Yale University, 1984.

Pour qu'il y ait charisme, la présence de l'autre s'impose, son regard, son écoute et ses émotions, car il s'agit bien de toute une dynamique relationnelle. Tout seul, je ne peux prétendre être charismatique sans passer pour un arrogant narcissique. Pour que la personne charismatique puisse émerger, elle aura besoin :

- d'évoluer dans un contexte environnemental et social caractérisé par une mise en danger ou une difficulté ;
- d'arriver dans un contexte où elle est inconsciemment attendue par des personnes qui ont besoin d'un sauveur, un chef, un gourou ou un mentor et qui rêvent d'exploits ;
- de suivre une personne ayant toutes les habiletés pour les valoriser et les guider.

■ Prendre exemple

Alors est-il possible de modéliser cette capacité « hors du commun » ? Peut-on transformer ce processus mystérieux en mécanismes d'apprentissage ciblés et pertinents ? La réponse est oui, car comment se cantonner à l'idiome : « En avoir ou pas. » Pour vous en persuader, il vous suffira d'observer la progression phénoménale de certains de vos congénères qui, après être passés par les affres de la timidité, du trac, et du manque de présence, ont fini par réussir.

Je vous propose d'épingler George Clooney et d'étudier son parcours professionnel. Si vous visionnez l'acteur dans *Le Retour des tomates tueuses* et que vous le comparez au George Clooney de la publicité Nespresso, susurrant : « *What else ?* », que notez-vous ? D'un côté, un acteur

débutant et ringard, jouant dans un navet de série Z en 1988 et, de l'autre côté, un George Clooney séducteur et charismatique. Le constat est bluffant vous en conviendrez, tant il illustre le chemin parcouru.

Comme nous venons de le voir, la perception du charisme a évolué au fil des siècles, même si elle continue d'éveiller en nous moult interrogations. Il n'en demeure pas moins que nous lui associons grâce, charme, séduction et des traits de caractère à la fois exceptionnels et tout à fait atteignables pour quiconque a décidé de se les approprier à grand renfort de positivité et de perspicacité.

La bonne nouvelle, c'est que le charisme s'acquiert, se travaille, se façonne, se peaufine et qu'il ne tient qu'à vous de vous atteler à cette disposition future. À l'instar des sportifs de haut niveau, il vous suffira de vous entraîner, de vous discipliner, sans vous décourager, et de vous challenger sur les résultats que vous voulez obtenir.

Bien sûr, c'est un acteur, mais pensez-vous que sa réussite aujourd'hui soit le fruit de talents innés ? Ou au contraire, mesurez-vous la maîtrise, la rigueur, la persévérance qu'il a dû déployer pour en arriver là. Vous voyez : le charisme est à votre portée à condition de travailler !

Et maintenant, un petit exercice...