

... comme à son habitude, il est demeuré muet, attendant qu'une personne se désigne, puis une deuxième... Une dynamique s'est ainsi créée, suscitant un nouvel élan.»

### LE CONSEIL Travailler la qualité de sa présence

«La personne charismatique vit dans l'ici et maintenant, sans se laisser parasiter par son ac-

tivité ou ses émotions passées, explique Sandrine Meyfret, fondatrice du cabinet Alomey et auteure de *Gagnez en impact. Développez votre charisme, votre leadership et votre in-*

*fluence* (Eyrolles, 2014). Cette qualité de présence se travaille au quotidien avec les commerçants chez qui on se rend ou les personnes qu'on croise dans le métro ou le bus.» ●

## Exercices

### → MASTICATION.

Faites comme si vous mâchiez un chewing-gum. En actionnant vos 52 muscles faciaux, vous vous chaufferez la voix, discrètement.

### → RESPIRATION

**VENTRALE.** Pendant cinq minutes, inspirez en gonflant le ventre puis soufflez en le dégonflant, avec quatre ou cinq secondes de pause à chaque fois. Mieux : pratiquez cet exercice à deux. Cette respiration commune renforcera votre charisme.

# 3 Se lancer dans une aventure

C'est à la suite d'un séminaire sur le développement du leadership que Sophie McGrath, alors responsable des achats, du marketing et de l'événementiel dans l'entreprise américaine de vente à domicile Tupperware, a eu le déclic. Pourquoi ne pas explorer un domaine d'activité complètement différent ? Portée depuis toujours par l'envie d'exercer un métier «utile» et proche des gens, cette leadernée a pris le risque de lancer

sa propre activité dans un secteur plus fidèle à ses valeurs : le service à la personne. En janvier 2016, elle ouvre une agence d'aide aux personnes âgées en franchise, sous l'enseigne Senior Compagnie.

### PARTAGER SON ÉNERGIE.

Pas facile de rassurer son entourage face à un tel changement de cap ! A 49 ans, et après sept longues années à son précédent poste, Sophie parvient néanmoins à entraîner tout le

monde. Comment ? En faisant simplement preuve d'authenticité pour expliquer l'adéquation entre son projet et ses aspirations. «Elle a su transmettre sa conviction en racontant comment son histoire familiale l'avait poussée à lancer cette activité et en partageant son énergie, décuplée par le plaisir de vivre cette aventure», témoigne Grégory Drivet, consultant chez Orsys et cofondateur de Uniqpeople Company, un cabinet de coaching



Vos mains expriment une gestuelle, un style et une conviction. Ici, André Masson, banquier d'affaires.

spécialisé dans la motivation et le développement personnel. Un atout lorsqu'il s'est agi de recruter ses premiers salariés, dans un métier ni facile ni très bien rémunéré. «Le charisme se manifeste aussi par cette capacité à sortir de sa zone de confort, poursuit le coach. Confiante dans sa capacité à réussir, Sophie n'a pas eu de doutes et ça a fonctionné. C'est la force des personnalités charismatiques.»

#### LE CONSEIL Visualiser sa réussite

«C'est un exercice que pratiquent tous les grands sportifs et qui fait gagner en confiance, donc en charisme», commente Grégory Drivet. Il faut aussi travailler son mental : toujours faire preuve d'optimisme et d'ouverture d'esprit, ne pas voir que les aspects négatifs des choses, envisager l'obstacle comme une opportunité et l'échec comme une occasion d'apprentissage. ●

## 4 GAGNER EN INFLUENCE AU CODIR

C'est en prenant la parole devant une centaine de commerciaux qu'Elie Iatcheva a pu mesurer l'impact de ses séances de coaching sur l'amélioration de son leadership et de son charisme. Cette directrice des affaires médicales dans un grand laboratoire pharmaceutique raconte : «A la fin de ma présentation, certains sont venus me voir spontanément pour me dire qu'ils trouvaient que ma voix avait pris de l'assurance, que ma posture physique avait changé. Jusque-là, j'hésitais toujours à prendre la parole, même lors d'une simple réunion, car je craignais que mon intervention soit mal perçue : ma façon de communiquer ne passait pas.» Aujourd'hui, tout cela appartient au passé : quoi

qu'elle ait à dire, Elie Iatcheva l'exprime sans dévier de son propos ni craindre les réactions de son auditoire. Y compris au sein du comité de direction : elle est désormais écoutée lorsqu'elle parle, alors qu'il lui était arrivé auparavant d'y essuyer des commentaires désobligeants sur la longueur ou l'inutilité de ses propos !

**CASSER SON IMAGE.** Comment a-t-elle fait ? Elie Iatcheva a tout d'abord travaillé son autorité naturelle. C'est Luc de Belloy, un ancien comédien devenu coach, qui l'a accompagnée. «Pour renforcer son impact, explique-t-il, il faut apprendre à exprimer le fond de sa pensée avec bienveillance mais conviction.» On ne doit pas hésiter non plus à

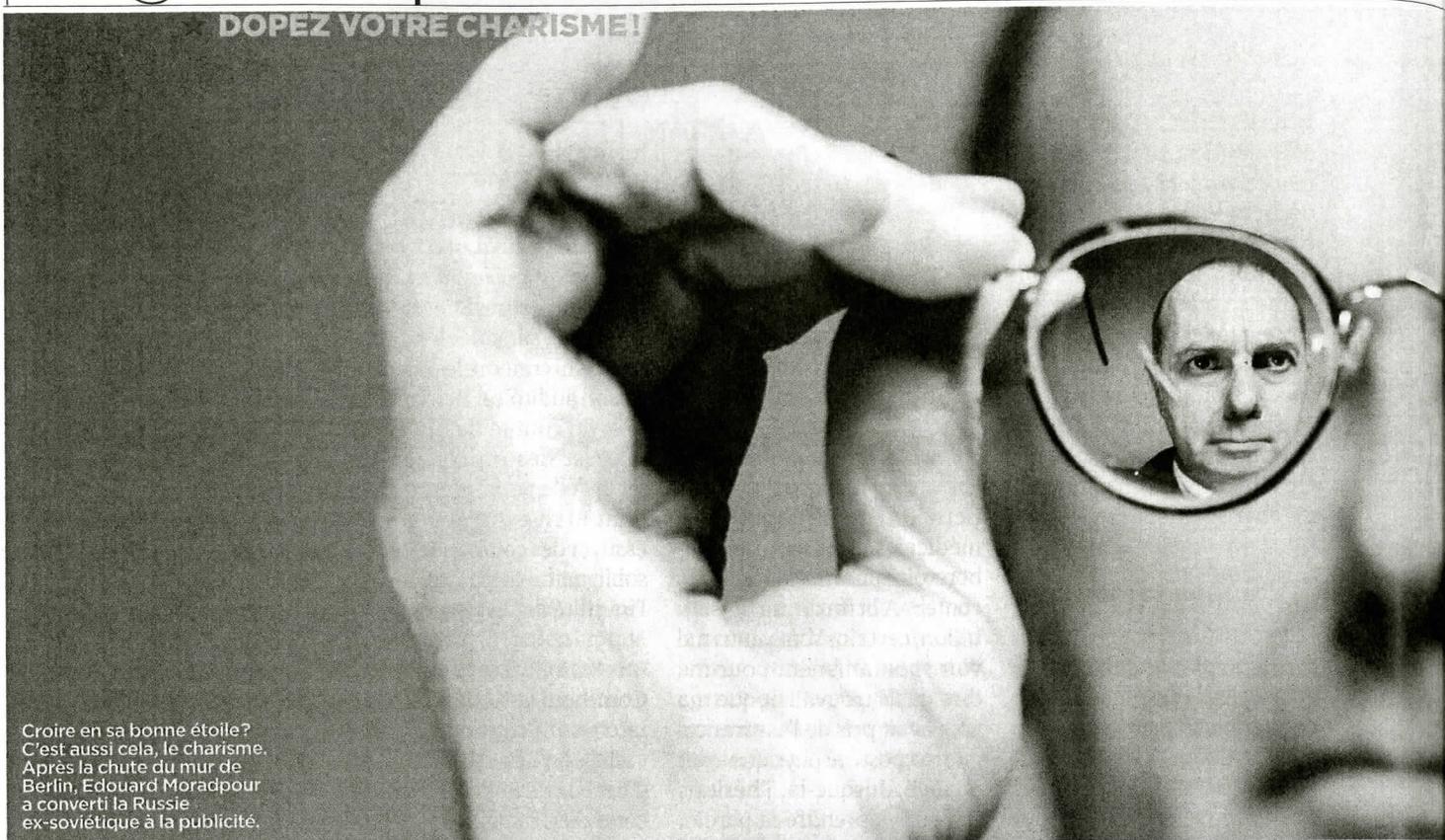
«casser son image» lorsqu'elle n'est plus en accord avec ce qu'on souhaite dégager. Ainsi, lors d'une table ronde organisée par le DRH de son entreprise, Elie Iatcheva, souvent considérée par ses pairs comme une professionnelle un peu trop stricte, n'a pas hésité à mimer sur scène une situation de conflit en rapport avec le thème du débat. Suscitant tour à tour amusement et surprise, cette prestation applaudie par son auditoire fut l'occasion de montrer une facette de sa personnalité très éloignée de ce que ses collègues et collaborateurs connaissaient d'elle.

Enfin, pour être écouté, il faut... pratiquer. C'est au fil d'interventions de plus en plus remarquées lors de tables rondes et de conférences, ●●●



OLIVIER ROLLER/DIVERGENCE

DOPEZ VOTRE CHARISME!



Croire en sa bonne étoile? C'est aussi cela, le charisme. Après la chute du mur de Berlin, Edouard Moradpour a converti la Russie ex-soviétique à la publicité.

... qu'elle avait tendance à fuir auparavant, qu'Elie Iatcheva a petit à petit renforcé sa confiance en elle et sa maîtrise de la prise de parole. Ensuite, c'est au codir qu'elle a gagné en influence auprès de ses pairs, exposant des points de vue que certains de ses collègues n'osaient exprimer tout haut. «Avant, il m'était difficile de ne pas laisser transparaître ma tendance à me replier sur moi-même. Aujourd'hui, je dis ce que j'ai à dire sans me laisser perturber par la crainte d'être mal perçue.»

**LE CONSEIL**  
**Prendre conscience du timing**

Lors de chaque rencontre, gardez en tête que vous disposez de trois secondes pour faire impression, de trente secondes pour donner envie et de trois minutes pour susciter l'intérêt. Votre impact doit être maximal dans ce laps de temps. ●

# 5 GÉRER UN LICENCIEMENT

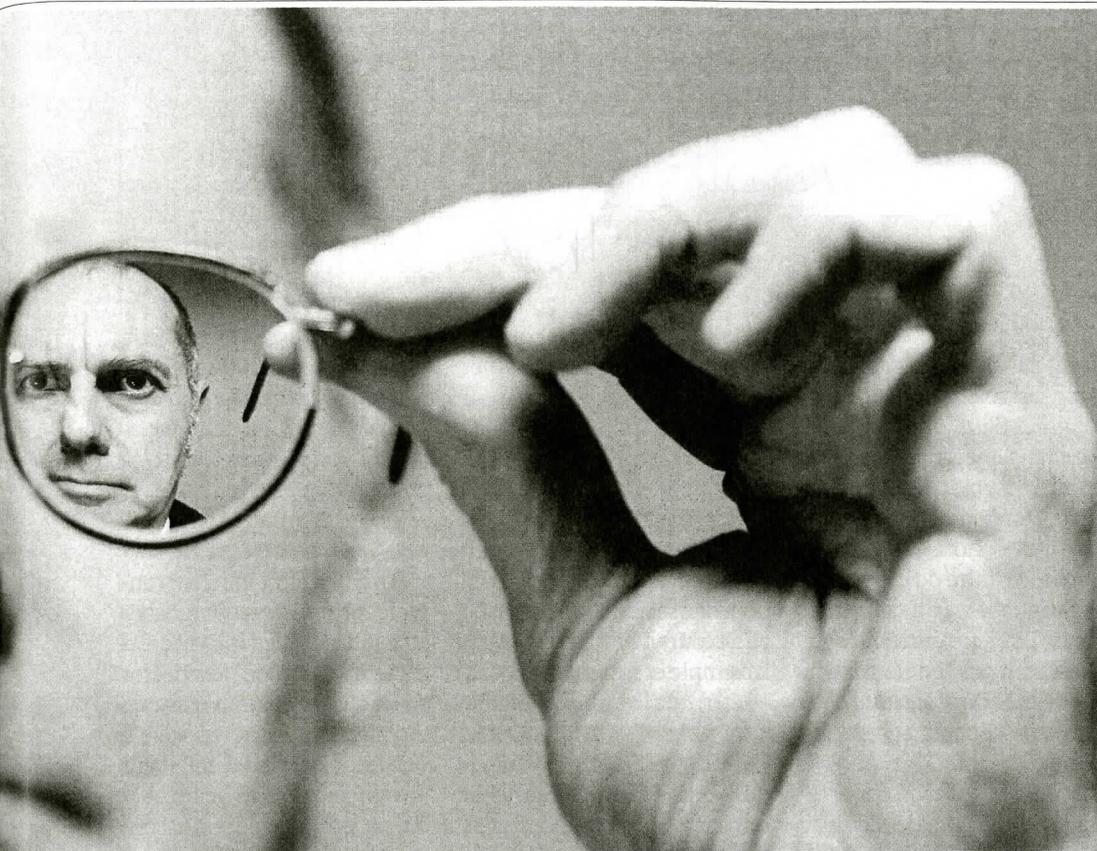
**G**eneviève, gérante d'une concession régionale de Tupperware comptant 800 conseillères, a été confrontée à un licenciement délicat. La salariée impliquée était sans cesse dans la contestation, et la négociation s'est enlisée pendant plus d'un mois. L'atout de Geneviève dans cette situation? La maîtrise de ses émotions. Consciente du risque de détériorer son image si elle se laissait emporter par ces dernières, et notamment par la colère, Geneviève a misé au contraire sur la communication non violente: écouter sereinement sa collaboratrice et exprimer ses propres besoins, en préférant toujours l'échange à la confrontation. «C'est une façon d'affirmer son charisme

dans une relation en tête-à-tête, analyse le coach Grégory Drivet. Geneviève a été en mesure d'identifier ses émotions et ses peurs, notamment celle de se sentir responsable de l'avenir professionnel incertain de sa collaboratrice. Lorsque vous savez les percevoir et les reconnaître, vous êtes mieux à même d'accepter vos sentiments sans les refouler ni paniquer.» Cherchant à déstabiliser Geneviève mais n'ayant pas de prise sur elle, la salariée a fini par adopter une attitude plus constructive.

**LE CONSEIL**  
**Tenir sa ligne**

Dans la gestion d'un licenciement comme dans toute prise de décision difficile, votre

cohérence est décisive. «Aller au bout de son objectif sans en dévier exige au préalable de forger sa propre conviction: quel est mon message? Quelles sont mes intentions? C'est de cette façon que se construit le charisme du manager», assure la coach Karine Aubry. Pour Geneviève, l'intention était claire: faire en sorte que sa collaboratrice comme elle-même sortent sans ressentiment d'une procédure lourde à mener. Elle n'a donc cessé de rappeler que ce licenciement était motivé par une divergence de vues à un niveau professionnel et en aucun cas à un niveau personnel. Finalement, c'est plutôt en bons termes que Geneviève et sa collaboratrice se sont quittées. ●

→ **PRÉSENCE.**

Travaillez-la: vous tenez la porte à un inconnu ou bousculez votre voisin dans le bus? Essayez d'établir un contact: captez son regard, dites quelques mots et faites de ce moment une rencontre, même fugace.

→ **CONTACT PHYSIQUE.**

Profitez d'un dîner ou d'une réunion où vous ne connaissez personne pour vous entraîner à serrer les mains de toute l'assistance. Cette facilité à établir un contact physique vous viendra ensuite naturellement.

OLIVIER ROLLER/DIVERGENCE

## JE SOIGNE PARTICULIÈREMENT MES PREMIERS PAS

quand j'entre dans une pièce, et mes premiers mots à mon interlocuteur, surtout si je ne le connais pas. Très attentif au ton de ma voix, je fais des exercices de respiration pour évacuer le stress avant un rendez-vous important. Ces astuces me permettent de déployer tout mon charisme. C'est un atout important dans un métier de service comme le mien. Cela renforce ma confiance et m'aide à développer des relations privilégiées avec les cadres des entreprises clientes. Si quelque chose se passe mal sur un projet et que la relation est purement transactionnelle, la mission risque de finir là. Dans ce type de situation, le charisme rassure, et le client m'accorde toute sa confiance pour traiter le problème."

**BERNARD, ASSOCIÉ**  
DANS UN CABINET DE  
CONSEIL EN STRATÉGIE

# 6 Débloquer une crise

C'est au beau milieu d'une grève que le coach Luc de Belloy débarque ce matin-là. Son client? Le directeur de l'usine, débordé par les événements... Leur séance mensuelle de coaching sera particulièrement fructueuse. En travaillant avec le dirigeant sur les raisons de ce conflit et sur l'historique des relations sociales au sein de l'entreprise, Luc de Belloy comprend que son client a négligé son rôle de leader pour s'enfermer petit à petit dans une posture hiérarchique de patron. Dans l'affrontement, il a durci le ton, se défendant face aux attaques sans chercher à élaborer une proposition. Il était urgent de réagir!

Pour améliorer l'impact de sa communication, le coach,

un ancien comédien, lui suggère alors d'utiliser moins de mots, mais de renforcer son message en l'adaptant à ses différents publics. Le fil conducteur? Montrer de la bienveillance, mais sans tomber dans la complaisance...

«En travaillant sur lui-même, ce patron s'est détendu, commente Luc de Belloy. Il s'est rendu compte qu'il avait été guidé par la crainte de la réaction de ses actionnaires, mais également par la peur d'annoncer certaines décisions difficiles à ses employés, et qu'il avait par conséquent été maladroit lorsqu'il l'avait fait.»

**CALMER LE JEU.** Le chef d'entreprise a donc fait évoluer son message et décidé de se rendre dans les ateliers de pro-

duction pour le livrer. «En acceptant d'être lui-même, souligne Luc de Belloy, en descendant dans l'arène en plein conflit et en regardant les gens droit dans les yeux, avec humilité, il a montré son courage, joué de son énergie personnelle et a réussi à désamorcer l'hostilité de ses salariés.» La grève s'est terminée dans les deux jours. Immédiatement après, le directeur a su restaurer le dialogue social dans son entreprise en installant de nouveaux outils de régulation en accord avec les syndicats.

### LE CONSEIL Créer un lien direct avec ses interlocuteurs

«La personne charismatique a un besoin intime de s'ouvrir à l'autre, afin de le toucher, souligne Sandrine Meyfret, du cabinet Alomey. C'est une forme d'énergie positive qui s'instaure et que l'interlocuteur va aussitôt ressentir.» ●

## Exercices

### → INTERACTION.

Créez des moments d'échange avec chaque personne rencontrée dans la vie quotidienne, en vous concentrant sur votre plaisir de la voir et en considérant qu'il s'agit pour vous de la personne la plus importante au monde.

### → ZONE DE

**CONFORT.** Apprenez à en sortir. Asseyez-vous à une place différente lors des réunions, restez debout quand vous avez l'habitude d'être assis : vous gagnerez en confiance en vous.

# 7 RÉUSSIR UNE RÉORGANISATION

**S**'il est une situation dans laquelle le charisme tient un rôle clé, c'est bien la conduite d'un remaniement. «Le changement fait peur. Pour le faire accepter, il faut être à la fois convaincu de sa propre vision des choses et inspirer confiance, faire de la pédagogie afin de lever des freins», assure Philippe, secrétaire général d'un groupe de gestion financière. Dans le cadre d'un de ses précédents postes, il a mené une profonde réorganisation au sein de son département, regroupant des équipes rattachées à des directions dif-

férentes. Objectif : améliorer le service aux clients, unifier les équipes et faire tomber des silos organisationnels. «En six mois, la restructuration était opérationnelle. Cela a été rapide, parfois difficile, mais laisser pourrir la situation aurait été pire.» Pour faire passer ce bouleversement dans un délai aussi court, Philippe a misé sur l'exemple et la persuasion.

### TROUVER LES MOTS.

«Il ne s'agissait pas seulement de modifier les structures, il fallait surtout faire bouger les hommes, commente Luc de

Belloy, qui a accompagné Philippe au cours de cette période. C'est en renforçant son rayonnement intérieur, cette capacité à dégager de la confiance en soi, de la bienveillance, et en accordant toute son attention à ses interlocuteurs successifs, que Philippe a su trouver les mots justes pour toucher les salariés et les inciter à accepter la situation. Les portes du changement s'ouvrent aussi de l'intérieur.»

Loin d'imposer brutalement une directive, le dirigeant charismatique joue de son ascendant pour amener les autres à

Autre élément clé du charisme : la vision portée par des convictions. Vanina Arrighi de Casanova, journaliste, défend la liberté de création au cinéma.



évoluer par eux-mêmes. L'autorité du leader s'appuie ici sur la force de sa vision: «Si je n'avais pas été parfaitement en phase avec mes convictions personnelles, témoigne Philippe, je ne suis pas sûr que j'aurais été capable d'expliquer aussi sereinement à un collaborateur qu'il n'était pas à la bonne place ou de trancher des décisions parfois complexes.»

LE CONSEIL  
**Exiger autant des autres que de soi-même**

«Le charisme se perçoit dans la façon de conduire les équipes vers son objectif sans faire de compromis ni céder à la complaisance, souligne Philippe. C'est parce qu'on a un niveau d'exigence élevé qu'on réussit à entraîner ses collaborateurs dans un nouveau projet.» ●

→ **TRÉPIGNEMENTS.**  
Pieds ancrés au sol, épaules décontractées, pliez et dépliez les genoux en vocalisant des A et des O. Au bout d'une minute, le cœur s'accélère, vos jambes commencent à flageoler, vous avez

chaud. En générant artificiellement les mécanismes du stress, vous contrebalancerez l'énergie de ce stress et pourrez ainsi le gérer.

→ **ADÉQUATION.**  
Une décision vous met mal à l'aise? Prenez le

temps de vous demander ce que vous voudriez vraiment faire si vous en aviez le courage et la force. En osant agir selon vos convictions, vous gagnerez en authenticité, et donc en charisme.

# 8 Remotiver son équipe

**D**es résultats mensuels en baisse de 36% par rapport à ceux de la même période de l'année précédente... Voilà la situation alarmante à laquelle s'est trouvée confrontée cet automne Véronique Goerig, directrice régionale de Partylite France, une société de vente de bougies parfumées et d'accessoires de décoration. A la tête d'une équipe de 300 vendeurs à domicile, elle n'a cependant pas paniqué, pas plus qu'elle ne s'est résignée à la perspective d'un chiffre d'affaires médiocre. Et plutôt que de mettre la pression sur ses équipes pour leur imposer un «coup de cravache supplémentaire», elle a affiché... sa sérénité et leur a renouvelé sa confiance! Les encourageant régulièrement au téléphone, elle a appelé ses collaborateurs à se concentrer sur ce qu'ils savent faire le mieux: animer des réunions de clientes et vendre, tout simplement. Dans son discours, elle a délibérément laissé de côté les objectifs chiffrés qui auraient pu se révéler paralysants, vu le bilan des ventes à ce moment-là.

**RESTER SEREIN.** Résultat: à la fin du mois suivant, le chiffre d'affaires mensuel de l'année précédente était quasiment égalé, à 2 000 euros

près. «Ce qui a joué dans ce cas, c'est la capacité de Véronique à contrôler ses émotions et à maîtriser ses propres peurs face à son équipe, décrypte Grégory Drivet. Son assurance manifeste et ses encouragements lui ont permis de remotiver ses collaborateurs et de les emmener avec elle.» Pour le coach Gérard Rodach, le leader charismatique possède cette capacité à insuffler un élan par sa seule énergie. «Il n'a pas besoin de se mettre en scène mais de donner une étincelle», souligne-t-il. Une fois l'équipe en ordre de bataille, les résultats devraient – normalement – être au rendez-vous.

Ce style de management par la confiance séduit notamment les collaborateurs les plus jeunes, aspirant à davantage d'autonomie et peu convaincus par les profils de tribuns donneurs de leçons.

LE CONSEIL  
**Maîtriser ses émotions et valoriser son équipe**

Prendre de la hauteur, rester zen dans la tempête, s'en tenir aux faits: ce sont là trois attitudes que Véronique Goerig cultive chaque jour. Une gymnastique qui a fait d'elle un modèle à suivre. Un atout pour remobiliser son équipe quand la situation l'exige! ●



**JEAN-MICHEL MOUSSET,**  
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DU GROUPE MOUSSET JETRANSPORTE

**REDONNONS TOUT SON SENS AU MOT**

**«AUTORITÉ»:** il s'agit de rendre «auteurs» ceux avec qui l'on travaille. Le dirigeant charismatique doit pouvoir entraîner avec lui ses équipes, dans les situations difficiles comme dans le management quotidien. En matière de management, je crois plus aux actes qu'aux paroles. J'estime qu'il faut favoriser le sens des responsabilités de chacun, laisser toute leur place aux initiatives et reconnaître le droit à l'erreur. Mon rôle de dirigeant est de permettre à mes collaborateurs de révéler leur propre charisme – le plan de formation propose notamment beaucoup de développement personnel. J'essaie aussi de me montrer tel que je suis, acceptant, par exemple, de révéler certaines de mes faiblesses.”

PHOTOS: OLIVIER ROLLER, DR