

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

LIONEL BELLENGER

AVEC UN PLAN  
D'AUTOFORMATION  
ET DES EXERCICES  
CORRIGÉS

# La vérité sur le charisme



L'art d'inspirer  
l'action

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI .....

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

**esf**  
EDITEUR



**LIONEL BELLENGER**

# **La vérité sur le charisme**

**L'art d'inspirer l'action**

**esf**  
EDITEUR

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Maryse Claisse

© 2016, ESF éditeur  
SAS Cognitia  
35, rue Godot de Mauroy  
75 009 Paris

1<sup>re</sup> édition 2016  
[www.esf-scienceshumaines.fr](http://www.esf-scienceshumaines.fr)

ISBN : 978-2-7101-3211-0  
ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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 ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou 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.

# Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement professionnel et personnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 - La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 - La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner, et grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 - La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ un programme de stage de formation ;
- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

**N**ous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF sciences humaines – Service Lecteurs  
35, rue Godot de Mauroy – 75009 Paris  
info@esf-scienceshumaines.fr

# Plan d'autoformation

- 1** Faire l'exercice 1 : autodiagnostic.
- 2** Lire la table des matières, l'introduction puis la conclusion.
- 3** Lire l'intégralité de la première partie « Comprendre les enjeux ».
- 4** Faire le corrigé de l'autodiagnostic et réfléchir au résultat. Suis-je au clair avec mon profil charismatique ?
- 5** Relire le chapitre 1
- 6** Faire les exercices 2 et 3.
- 7** Relire le chapitre 2.
- 8** Faire l'exercice 4.
- 9** Relire le chapitre 3.
- 10** Faire l'exercice 5.
- 11** Faire l'exercice 6.
- 12** Relire le chapitre 3.
- 13** Faire l'exercice 6.
- 14** Relire le chapitre 4.
- 15** Faire l'exercice 7.
- 16** Faire l'exercice 8.
- 17** Faire l'exercice 9.
- 18** Relire l'introduction et la conclusion.

# Table des matières

## 1<sup>re</sup> partie – Comprendre les enjeux

<b>Introduction</b> .....	11
<b>Chapitre 1. Le charisme : de quoi parle-t-on ?</b> .....	15
1. Les origines du mot charisme : l'influence divine.....	16
1.1 <i>Une forte connotation sacrée</i> .....	16
1.2 <i>Le charisme des prophètes</i> .....	17
2. Le nouveau cadre du charisme selon Max Weber :	
le rapport de domination .....	18
2.1 <i>Le principe de domination charismatique</i> .....	19
2.2 <i>L'improbable charisme démocratique</i> .....	20
2.3 <i>Les différents types de charisme</i> .....	22
3. Les méfiances de la psychanalyse au regard du charisme .....	25
3.1 <i>L'emprise charismatique : une interaction permanente</i> .....	27
3.2 <i>Fascination et hypnotisme</i> .....	28
3.3 <i>Le culte du « grand homme »</i> .....	30
<b>Chapitre 2. L'aura des fortes personnalités</b> .....	37
1. Une subjectivité qui fait autorité .....	38
1.1 <i>Pourquoi le charisme doit se démarquer du narcissisme</i> .....	39
1.2 <i>Le charisme porteur d'un éthos de transformation sociale</i> .....	41
2. La culture du charisme .....	45
2.1 <i>La transmutation incertaine de l'autorité du chef au profit</i>	
<i>du leader charismatique</i> .....	47
2.2 <i>Revue des qualités exceptionnelles reconnues</i>	
<i>aux personnalités charismatiques</i> .....	49
<b>Chapitre 3. Les circonstances propices forment</b>	
<b>les réputations charismatiques</b> .....	67
1. La précarité du charisme .....	68
1.1 <i>« C'est le moment d'y aller »</i> .....	68
1.2 <i>L'homme de la situation</i> .....	69
1.3 <i>Les crises et la peur activent la montée du charisme</i> .....	70
1.4 <i>L'art de se tenir prêt face à une situation extraordinaire</i> .....	73
1.5 <i>L'opportunité qui révèle le charisme</i> .....	75

## Table des matières

2. Le regard des autres fait et défait les réputations .....	76
2.1 <i>L'équation incertaine du charisme</i> .....	77
2.2 <i>L'homme d'action</i> .....	79
3. Identité narrative et réputation entretiennent le charisme .....	88
3.1 <i>Le charisme a besoin de récits pour mobiliser</i> .....	89
3.2 <i>La réputation : un relai crucial pour le charisme</i> .....	92
Chapitre 4. <b>Une double discipline pour faire grandir le charisme</b> .....	97
1. Le sens de la mesure et la relation de confiance .....	98
1.1 <i>Se démarquer du boniment</i> .....	99
1.2 <i>S'écarter de l'arrogance</i> .....	101
1.3 <i>Faire preuve de retenue</i> .....	104
1.4 <i>Susciter la confiance</i> .....	105
2. Les ressorts du parler vrai .....	110
2.1 <i>La liberté de parole</i> .....	110
2.2 <i>La parole charismatique est une vibration</i> .....	113
2.3 <i>Le charisme vit par le récit</i> .....	120
3. Un autre rapport à la séduction .....	124
3.1 <i>Le portrait du séducteur anti-charismatique</i> .....	125
3.2 <i>Le besoin excessif de séduire dissout le charisme dans l'ego</i> .....	128
4. Le charisme : la qualité et l'exception qui inspirent .....	134
4.1 <i>Pourrait-on parler de séduction respectueuse ?</i> .....	135
4.2 <i>Le charisme s'accommode de la discrétion</i> .....	138
4.3 <i>Le charisme source d'inspiration</i> .....	139
<b>Conclusion</b> .....	143

## 2<sup>e</sup> partie – Mettre en pratique

Exercice 1. <b>Autodiagnostic : évaluez votre propre charisme</b> .....	147
Exercice 2. <b>Qu'est-ce qui me fait dire qu'une personne a du charisme ?</b> .....	149
Exercice 3. <b>Est-ce qu'il y a du charisme dans ce que je fais ?</b> .....	150
Exercice 4. <b>En quoi le charisme se différencie-t-il du narcissisme ?</b> .....	151



Exercice 5.	<b>Pas de charisme sans le talent du récit</b> .....	152
Exercice 6.	<b>Le rapport de confiance</b> .....	153
Exercice 7.	<b>La puissance de conviction</b> .....	154
Exercice 8.	<b>L'art d'inspirer l'action</b> .....	155
Exercice 9.	<b>Les dangers du charisme</b> .....	156
	<b>Corrigés des exercices</b> .....	157
	Corrigé de l'exercice 1 .....	157
	Corrigé de l'exercice 2 .....	159
	Corrigé de l'exercice 3 .....	159
	Corrigé de l'exercice 4 .....	160
	Corrigé de l'exercice 5 .....	160
	Corrigé de l'exercice 6 .....	160
	Corrigé de l'exercice 7 .....	161
	Corrigé de l'exercice 8 .....	161
	Corrigé de l'exercice 9 .....	161

### **3<sup>e</sup> partie – Pour aller plus loin**

<b>Programme d'un stage de formation de deux jours</b> .....	165
<b>Lexique</b> .....	169
<b>Bibliographie</b> .....	173



Première partie

**COMPRENDRE LES ENJEUX**



# Introduction

« En imposer pour ne pas avoir à s'imposer, voilà en quoi consiste le charisme. »

François Proust, *Maxime à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants.*

Le charisme fait débat. Tant mieux, car c'est la confrontation des idées qui fait progresser. L'opinion que l'on se fait du charisme est particulièrement contrastée.

D'un côté, on le condamne : dans une chronique pour *Libération*, Daniel Schneidermann<sup>1</sup> proclame qu'il faut « en finir avec la dictature du charisme ». Prenant l'exemple de la dernière élection présidentielle en France qui est devenue une « affaire de vibrants » (« il s'agit de faire vibrer la France »), Daniel Schneidermann regrette le recul de la réflexion au profit, par le jeu de la toute-puissance de la télévision, du « vernis de l'émotion, de la petite phrase, de la confession intime, en un mot de la survalorisation du charisme » réduit, ainsi, au seul phénomène de **vibration**. Ce point de vue renvoie le charisme du côté de la **séduction** et de Don Juan avec toutes les connotations positives et négatives qu'évoque ce processus d'influence qui vise à susciter de l'admiration à travers une interaction complexe nourrie de conditionnements et de pratiques manipulatrices plus ou moins subtiles.

Plus sévèrement, les détracteurs du charisme, en s'appuyant sur les tragédies du xx<sup>e</sup> siècle, dénoncent la **fascination** engendrée par les dictateurs qui ont galvanisé les foules – bien avant la télévision – et, à ce titre, pourfendent le charisme comme un moyen de **domination** et de **régression**. C'est Gustave Le Bon, dans son livre *Psychologie des foules*<sup>2</sup> paru en 1895, qui avait ouvert une voie de réflexion importante sur le rôle des meneurs (parmi lesquels il distinguait les « rhéteurs » et les « apôtres ».)

---

1. Daniel Schneidermann, « En finir avec la dictature du charisme », *Libération*, 18 avril 2011.

2. Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, PUF, dernière édition 2013. Le Bon était un bourgeois conservateur, hostile à la démocratie. Il était effrayé par la montée du socialisme et crut voir dans les foules l'annonce de transformations majeures dramatiques.

Par un discours de suggestion, ils savent solliciter les passions des foules parce que, selon Le Bon, l'individu en foule redevient « primitif ». Ainsi par un discours qui utilise des moyens élémentaires (l'affirmation simple en forme de slogan, la répétition insistante, la contagion qui assure la propagation progressive des croyances assénées), et que l'on retrouve souvent dans la panoplie des « communicants » du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle, comme des acteurs qui encouragent au développement du charisme, les meneurs prennent la posture d'hommes d'action et de guide plutôt que celle d'hommes de réflexion : ils savent créer la foi, flatter les désirs et les passions. Ils sont proches des « démagogues » déjà critiqués par Platon puis par Aristote qui verra, dans le démagogue, « un homme qui flatte le peuple ». Et pourtant à l'origine le *demagogos* (meneur du peuple) était une notion plutôt positive et c'est dans l'abus de la *demagogia* (popularité) que la démocratie athénienne s'est abîmée. Dans son livre publié en 2008, *Profession démagogue*, Jean-Paul Gourévitch<sup>3</sup> montre que le charisme s'alimente aux leçons de la démagogie et que les gouvernants du <sup>xxi</sup><sup>e</sup> siècle, dans la lignée d'un Louis Napoléon Bonaparte<sup>4</sup>, savent y faire pour justifier les promesses non tenues, arriver au pouvoir en partant de rien, renier leurs principaux engagements ou transformer un échec en succès prometteur. Ce qui fait dire à Jean-Paul Gourévitch que « tout démagogue est un pédagogue pervers ». Ce qu'exprimait non sans une pointe de cynisme, le leader égyptien Gamal Abdel Nasser : « Pour être un homme politique, il suffit de savoir ce que veut le peuple et de le crier plus fort que lui ».

D'un autre côté, le charisme passe pour une compétence rare mais nécessaire dans la société d'aujourd'hui. C'est au prix d'une certaine mise à distance du sens originel de **charme** (*charis* signifie « ce qui brille par la faveur d'un don des dieux ») pour en faire l'expression d'une **conviction** à toute épreuve. Et, par extension, selon l'opinion courante, les personnes charismatiques se caractériseraient par une forte personnalité en y ajoutant une grande exigence éthique. Ainsi faire preuve de charisme, compris en ce sens, c'est ne pas céder sur ce que l'on tient pour juste. Dire cela, c'est ancrer le charisme dans la fameuse trilogie d'Aristote, le logos, l'ethos et le pathos, c'est-à-dire la raison, les valeurs et les émotions. C'est aussi admettre que chaque personnalité charismatique serait la combinaison singulière et composite d'un ensemble de traits saillants. Car, pour la plupart des observateurs, la notion d'**intensité** dans la présence de la personne est un des marqueurs les plus immédiats du charisme. Le discours charismatique s'il est bien construit, logique et expert, est aussi percutant avec du souffle pour éveiller les sentiments

3. Jean-Paul Gourévitch, *Profession démagogue, comment devenir démagogue en 8 leçons*, Éditions du Palio, 2008.

4. Il passe pour l'inventeur de la démagogie moderne et du marketing politique.

et en ligne avec des valeurs morales et une éthique de la responsabilité capable de donner une assise de **légitimité** à celui qui parle. Bref, de quoi permettre à l'auditoire d'espérer, de se projeter, de croire en des idées, des projets, des réalisations. On l'aura compris, le charisme s'entend nécessairement à travers une interaction réussie. Sa force se mesure en fait à l'aune de la confiance, de l'adhésion, de l'énergie suscitées au sein d'un groupe.

Vu sous cet angle, le charisme pose deux questions : au nom de quoi l'investissement charismatique apparaît et peut-on apprendre à devenir charismatique ?

Il semble que la **dimension contextuelle** est toujours constitutive du charisme : l'homme charismatique, c'est la réponse d'une personne à des circonstances au nom d'une cause.

Pour la seconde question, les approches sont plus controversées. Arlette Muchielli<sup>5</sup> estime que « le charisme ne se commande pas, ne se fabrique pas ; c'est "tripal" ». Cette affaire de « tripes » fait penser à ce que disait Paul Claudel<sup>6</sup> de la parole prophétique, matrice originelle du charisme selon Max Weber, elle « vient du plus profond, du plus essentiel, qui procède d'une capacité plus large que celle de la cervelle, l'homme tout entier dans le corset de ses côtes, dans l'indignation de ses intestins et dans le ressort de son diaphragme ». Pour autant, toujours selon Arlette Muchielli, « on ne peut pas croire que c'est inné, ça vient comme ça : on ne peut pas apprendre à devenir Churchill ou Mandela ! » En revanche, puisque le charisme renvoie à l'exercice d'une influence par la parole, il est concevable d'identifier qu'il y a des manières d'être et de dire qui favorisent l'adhésion, inspirent la confiance et provoquent la mobilisation d'un groupe. Plutôt que de parler de techniques au service du charisme, nous parlerons dans cet ouvrage d'une **discipline** capable de mettre en valeur des virtuosités et de susciter autant l'admiration que l'envie de partager et de participer en préservant le consentement. En ce sens, nous découvrirons que le charisme est loin d'être l'apanage des seules personnalités narcissiques, expressives et dominatrices à l'ego démesuré, le charisme est aussi le registre de personnalités discrètes et introverties capables de rassembler et de mobiliser autour de projets qu'elles savent incarner.

---

5. Interview du 20 mai 2015, Arlette Muchielli est auteur de *Apprendre à coopérer*, ESF éditeur, 1999.

6. Paul Claudel, *Présence et prophétie*, Fribourg, Éditions de l'Université, 1942.