

QU'EST-CE QUE LE CHARISME AU XXI^E SIECLE ? « L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE, SITUATIONNELLE ET EMOTIONNELLE » COMMENT S'Y ENTRAINER ?

Qu'est-ce que le charisme au XXI^e siècle ?

Les intelligences managériales sont multiples : rationnelle, stratégique, décisionnelle, depuis peu relationnelle, situationnelle, émotionnelle. Toutes ces intelligences sociales forment ce que l'on pourrait nommer le **leadership** ou **le charisme**. Ce dernier, état d'attraction magnétique recherché par les leaders, est un terme qui peut paraître galvaudé, vieillot. Pourtant, dans la définition que nous lui donnons - **intelligence relationnelle, situationnelle et émotionnelle** - nous nous éloignons des caricatures du charisme religieux ou tyrannique et du vague et ronflant terme anglo-saxon *leadership*.

Max Weber¹, dans son dernier ouvrage paru en France rédigé au début du XX^e siècle, sur les différents systèmes de *domination*, conçoit que le type charismatique de conduite des hommes, s'il s'accompagne d'une éthique, peut être plus opérant pour l'efficacité et le bien commun que les systèmes traditionnels bureaucratiques, voire artificiellement ou insuffisamment démocratiques.

À ce stade, il nous faut distinguer les trois types d'intelligence qui constituent le charisme. Et adapter cette hypothèse à notre monde contemporain où il ne s'agit plus pour un chef de mobiliser un *ethos communautaire* (ouvrier, col bleu, col blanc, d'ici ou de là, de tel métier ou de tel autre, de telle origine, protestant, chinois, telle nation...), mais a contrario de parvenir à créer du « nous » chez des individus aux appartenances multiples au sein de nos entreprises globalisées.

Pourquoi ce charisme devient-il aujourd'hui un sésame indispensable pour le dirigeant ?

La mondialisation et ses évolutions technologiques rendent en effet tout dessein aléatoire, soumis aux caprices des marchés économiques, des aléas politiques, des contingences sociales ; à l'émergence rapide d'un concurrent iconoclaste mais compétitif, innovant, répondant à de nouveaux besoins, à des attentes non imaginées, à des technologies ingénieuses, à des voix de distribution inédites. Bref, à des modèles économiques inimitables.

¹ Max Weber, *La domination*, Éditions La Découverte Politique & Sociétés, 2013. Créateur des notions d'idéal type et de l'éthos du capitalisme.

D'où l'obligation d'innover et de « bousculer » les alliances, les organisations, les métiers, les salariés aussi, résistants par nature à tout changement dont ils ne perçoivent pas, à court terme, les effets positifs pour eux-mêmes.

Comment rendre partie prenante – acteurs – les femmes et les hommes dans leur diversité et canaliser les initiatives vers un même objectif ?

Comment générer de l'engagement dans le changement ? Réduire les blocages ?

Comment devenir soi-même et rendre son entreprise plus résiliente, c'est-à-dire plus forte et plus agile face aux défis émergents ?

Bien sûr, le *charisme* des managers ne dispense pas l'entreprise d'assurer aux salariés *une base matérielle et sécurisante* suffisante, en premier lieu des conditions de travail et de rémunération satisfaisantes. Mais loin d'être un remède miracle, le besoin d'une forme nouvelle de gouvernance, symbolisée par une personne, femme ou homme *charismatique*, apparaît comme une condition de succès, essentielle, que ce soit à la tête d'une entreprise multinationale, d'une P.M.E., d'une direction, d'une usine, d'un magasin ou d'une simple équipe de travail.

Il s'agit de surcroît dans les décisions managériales de répondre au défi paradoxal que pose la globalisation : une *homogénéisation* des cultures, systèmes, outils, langages, comportements, accompagnée d'une *fragmentation* de plus en plus fine des sociétés, des marchés, des groupes sociaux, des aspirations (Michel Wieviorka). Donc, toutes les vieilles recettes rabâchées et encore apprises par une grande part de l'encadrement occidental ne suffisent plus à l'exigence et aux difficultés de la gestion de cette complexité croissante.

De la même manière qu'il ne serait plus envisageable aujourd'hui de se passer des outils addictifs et géniaux que sont les écrans de toutes sortes et nos connections tous azimut, nous ne pouvons plus envisager le management comme un ensemble de corpus rationnel, prévisible, figé, mais plutôt comme une aptitude à déployer son charisme, en utilisant au mieux son potentiel dans les relations, les situations et le partage des émotions.

Qu'est-ce que l'intelligence relationnelle ?

Développé par Daniel Goleman², le terme d'intelligence relationnelle a été employé pour la première fois en 1920 par Edward Thorndike de l'Université de Columbia. Cette notion se rapproche de l'intelligence sociale ou interpersonnelle qui est la forme d'esprit permettant **d'accéder aux pensées et sentiments d'autrui (empathie) et d'interagir efficacement sur lui, nous rajoutons, avec lui, sur soi aussi en miroir.**

² Daniel Goleman. *Cultiver l'Intelligence Relationnelle (social Intelligence : The New Science of Human Relationships, 2006).*

Cette aptitude permet d'optimiser l'efficacité dans les situations d'interactions sociales et professionnelles, de lever les obstacles psychologiques à une communication fluide et constructive, enfin d'entretenir sur le court, moyen et long terme **un réseau relationnel**. Car ce dernier s'avère vital pour le développement de tout individu, encore plus dans le monde des affaires et au sein de l'entreprise. En effet, sans réseau et sans faculté de s'en constituer un en qualité et en quantité, en *liens faibles* ou *forts*, nos potentialités de réflexion, plus encore d'action, s'appauvrissent.

Notons que cette capacité ne constitue en rien une vertu, pas plus qu'un gage d'efficacité sur le long terme. Sans une *éthique* visant à considérer l'Autre comme *sujet* et non comme *objet*, en effet, cette intelligence relationnelle chère à Machiavel, peut conduire au cynisme et à la manipulation.

Les dernières découvertes sur le cerveau mimétique et les neurones miroirs donnent un nouvel élan au concept d'intelligence relationnelle. Car plus qu'une *intelligence*, ce serait également **une aptitude physiologique et neurologique plus ou moins développée selon les individus et les sociétés**. On sait de plus que - grâce aux travaux sur l'autisme, la régénérescence et la plasticité du cerveau - **un entraînement social orienté permet à chacun et à sa façon de déployer son talent dans la relation et de progresser. Par quelles voies ?**

- Accéder plus aisément à l'autre, saisir sa subjectivité, sa sensibilité, la forme de sa pensée.
- Reconsidérer ses représentations sans diaboliser celles d'autrui, afin de mieux s'adapter, de mieux orienter et influencer.
- Éviter les conflits dus aux malentendus, aux enfermements dans des logiques contradictoires, de vérité, d'égo.
- Discerner la bonne distance psychologique et physique à entretenir en fonction des enjeux et des interlocuteurs.
- Exprimer plus facilement ses sentiments afin de sortir de *processus relationnels répétitifs perdants* (issus souvent d'expériences enfantines et adolescentes).
- Fluidifier ses relations en sachant donner et recevoir de l'attention, des signes, de la valorisation, de l'aide, du temps, *de soi*.
- Jouer avec l'effet du temps, être patient, apprendre de l'expérience.
- Enfin, entrouvrir son propre *système de défense* qui dans bien des situations détourne d'une relation productive et féconde. En gros, être plus soi-même et en même temps, mieux avec les autres.

Qu'est-ce que l'intelligence situationnelle ?

Peu explorée en Europe, l'idée de l'intelligence situationnelle est à la base des pensées et des pratiques chinoises comme de l'école philosophique américaine du pragmatisme³. Dans leur perception, les individus sont confrontés à des situations en permanence non prévisibles, non soumises à une analyse et à des concepts, pas forcément logiques, indépendantes de notre Moi, de nos idées, de nos principes, en dehors de toute catégorisation possible, même du facteur chronologique, si essentiel dans nos logiques occidentales, étant donné que la langue chinoise ne possède ni passé, ni présent, ni futur.

Tout paraît flou, comme dans une estampe chinoise. Cependant, les Chinois ont développé au fil des siècles une pensée stratégique et une pratique de la situation, qui explique en partie le succès de leur capitalisme⁴.

Car ce sont bien – et partout – les *situations* que nous rencontrons comme leurs conséquences prévisibles qui guident nos attitudes, notre comportement, nos décisions, bien avant tout le reste.

Comme lorsque nous conduisons une automobile, la décision que nous allons prendre – par exemple freiner pour éviter un obstacle – est une combinaison d'automatismes, de connaissance du code de la route et des usages, d'impact émotionnel qui peut soit accélérer soit retarder la réaction. La meilleure décision ne le sera d'ailleurs jamais dans l'absolu, et n'aura en tout cas pas été prévue : s'il s'agit d'éviter un passant, il vaut peut-être mieux s'écraser contre un arbre !

En gros, **l'intelligence situationnelle, c'est être malin, adaptatif, saisir les opportunités face au danger, retourner les situations**, tenir compte instinctivement (en quelques centièmes de seconde si urgence) ou raisonnablement (quand un temps plus long de maturation s'avère possible) des éléments du passé comme d'une projection dans le futur. Initier un geste, un mot, une attitude qui verra la situation évoluer favorablement ou défavorablement. Se taire. Ou plonger dans l'action. Savoir impacter la situation en conjuguant harmonieusement le rationnel et l'émotionnel. Être *empathique* ou *assertif*, ou les deux alternativement, toujours en fonction de la situation, des enjeux, des rapports de force objectifs, de facteurs humains subjectifs. Suivre son intuition ou au contraire la réfréner, la mettre entre parenthèses.

En synthèse, les situations nous permettent d'utiliser avec plus ou moins de pertinence nos capacités relationnelles et émotionnelles, mais plus encore notre **aptitude stratégique**. Parvenir à percevoir une scène professionnelle dans sa globalité, interne et externe,

³ Charles Sanders Peirce, John Dewey, William James. Pour ces penseurs du début du XXe siècle, le pragmatisme représente une forme de pensée et d'appréhension des idées qui s'oppose au cartésianisme et au rationalisme, sans pour autant renoncer à la logique. « *Penser revient à identifier l'ensemble de ses implications pratiques, car seules ses implications confèrent un sens à la chose pensée* ». Ces penseurs ont noué un dialogue fécond avec les écoles philosophiques confucéennes, le pragmatisme étant par ailleurs la philosophie sous-jacente d'une grande part des chefs d'entreprise et des acteurs sociaux créatifs.

⁴ Richard Beraha, *La Chine à Paris, enquête au cœur d'un monde méconnu*, Robert Laffont, 2012.

influencée pourtant par une multitude de facteurs objectifs et subjectifs, en dégagant les pistes d'opportunités favorables et en évitant obstacles, blocages, impasses. Il faut pour cela, mobiliser son *attention*, décoder les *formes d'expression théâtrale* (Erving Goffman⁵) – le bal des postures –, envisager les options possibles puis décider du bon chemin, passer enfin à l'action, dans la temporalité la plus appropriée, en jouant sur l'effet de surprise ou à l'inverse en laissant *l'eau du fleuve couler*. C'est une intelligence de la *complexité*, comme du pragmatisme, qui renforce les dispositions à faire face à toutes sortes de situations, à oser provoquer certaines, à échapper à d'autres⁶. La bonne étoile consistant à se retrouver en « bonne situation » se travaille dans les faits au quotidien.

Ainsi, ce sont souvent les situations à chaud qui forgent notre expérience, plus que nos froides connaissances. C'est l'empirisme qui fait le grand dirigeant quand il sait d'une part anticiper (c'est-à-dire occuper le terrain afin d'être prêt comme dans le jeu de go à avoir un « coup d'avance ») et d'autre part exploiter avec souplesse, persévérance et ambition, le vaste verger des opportunités pour en récolter tous les fruits affectifs, économiques et sociaux.

Qu'est-ce que l'intelligence émotionnelle ? Et la plasticité émotionnelle ?

Afin de contrer la prédominance des tests de Q.I. pour mesurer l'intelligence, un courant d'idée s'appuyant sur les travaux de Salovey et Mayer dans les années 90 a popularisé aux USA puis dans le monde la notion d'I.E. Cependant, le terme d'intelligence émotionnelle n'est pas un concept clair ni uniforme car se combinent plusieurs notions très différentes : la motivation, la persévérance, l'expression sociale des émotions, l'empathie, voire la cognition, c'est-à-dire l'association harmonieuse de tous les processus mentaux tels le langage, la mémoire, la perception, l'*attention*.

⁵ Dans la *présentation de soi*, Éditions de Minuit, coll. « Le Sens Commun », 1973, Goffman envisage la vie sociale comme une *scène* où les acteurs construisent une situation. Pour lui, l'interaction sociale, chacun avec ses stigmates visibles ou invisibles, véridiques ou imaginés, est guidée pour le souci de ne pas *perdre la face* (notion également primordiale dans la société chinoise).

⁶ Cette intelligence situationnelle ne se met pas en équation, ni ne rentre dans un tableau à quatre entrées. Elle semble de surcroît rétive aux tests de personnalité, surtout auto-administrés. Le bon sens en perçoit pourtant la portée majeure pour un dirigeant ou un manager. Ceci explique que les formations au management basées sur des modèles, fussent-ils relationnels (behaviouristes en général) mais dégagant des règles générales en fonction de cadres figés, ne parviennent que rarement à conduire aux habiletés que les candidats à la formation souhaitent acquérir. Ils se disent alors : « *Trop de différence entre la théorie et la pratique !* » et ils ont raison. D'où la focale sur le terrain et les mises en situation indispensable à toute action pédagogique individuelle comme collective dans le management. Car chaque individu partant avec des dispositions diverses et en ayant des aptitudes originales, il ne saurait y avoir « *une manière de réagir en situation* », mais bien un chemin que chacun doit tracer. Ce sera certes en fonction d'un cadre collectif, mais selon une expression et des valeurs qui sont propres à chacun, emblèmes de sa propre personnalité, spécificité personnelle que tout un chacun tient – légitimement – à préserver. Cette intelligence s'oppose donc au modèle d'une volonté de standardisation comportementale (devenue anachronique).

Se mesure aussi ici – c'est l'influence décisive d'Antonio Damasio⁷ dans sa définition des émotions et la distinction majeure qu'il introduit entre *émotion* et *sentiment* –, **un phénomène biologique s'inscrivant dans le corps à notre insu et donc aussi dans nos pensées** et qui influe sur notre penchant à entreprendre. Tant la peur, la joie, la tristesse, le dégoût, la surprise, la colère sont des émotions qui surgissent en nous et sont régulées par des substances chimiques, des neurotransmetteurs, des milliards de synapses et neurones dans nos divers cerveaux (rationnel, émotionnel, mimétique, entérique).

Par ailleurs, nous connaissons le **pouvoir viral des émotions** qui se transmettent en un instant, au sein d'une foule par exemple, en inhibant brusquement les capacités rationnelles de l'individu galvanisé pour les dissoudre et les exalter dans une émotion commune parfois démesurée : la joie et l'enthousiasme lors d'heureux événements ; la colère et la haine dans les soulèvements ; la tristesse et l'abattement dans les sociétés qui se pensent globalement en déclin. Autre cas de figure de contagion émotionnelle : le dirigeant impulsif, colérique, fermé ou son contraire : le leader exubérant, joyeux quoique apaisé, et dont le style irrigue et irradie – par *mimétisme* – le climat émotionnel de l'entreprise, parfois pour des générations et ce, à tous les échelons hiérarchiques.

Les émotions sont aussi activées par les conventions sociales, **chaque société se distinguant par un apprentissage émotionnel spécifique** : en Asie par exemple, on ne dévoile que peu ses émotions en public alors qu'au Brésil, l'émotion est un langage social, un moyen flamboyant d'exister intensément avec les autres. En France, on exprime facilement avis critique et réserves pessimistes tandis que les Anglo-saxons, eux, sont davantage dans le pragmatisme, l'optimisme exprimé pour agir, qu'il soit d'ailleurs ressenti ou non.

Pour Goleman, cette intelligence émotionnelle s'articule autour de quatre piliers :

- **la conscience de soi**, cette capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence, à les utiliser pour guider nos décisions.
- **la maîtrise de soi** consiste à maîtriser émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation.
- **la conscience sociale** englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir.
- **la gestion des relations**, quatrième concept, correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres (tout en favorisant leur développement) et à gérer les conflits (Goleman, 1998).

⁷ Typologie d'Antonio Damasio, neurobiologiste américain. Cf. *Le sentiment même de soi : corps, émotions, conscience*, Odile Jacob, 1999. Damasio dissocie les émotions primaires (joie, colère, tristesse, peur, dégoût, surprise) observables sur le visage de tous les mammifères, des émotions ou sentiments secondaires ou sociaux (honte, culpabilité, orgueil, jalousie, embarras, ressentiment, haine, curiosité, confiance en soi, désir, amour,...) et des émotions d'arrière-plan (bien-être, malaise, calme, tension,...). Nous avons ajouté à cette typologie ce que nous avons appelé « *sentiment de positionnement* ». Il s'agit de la posture de l'individu dans son rapport à autrui. Elle dépend généralement dans les civilisations d'une hiérarchie structurale : parent-enfant, patron-employé, professeur-élève, homme-femme, chef-sujet, autochtone-étranger, etc. L'Analyse Transactionnelle (A.T.) propose 4 positions de vie : + + ; + - ; - + ; - -.

Il faudrait ajouter aujourd'hui, alors que les distances géographiques et culturelles sont comme abolies et que nous baignons dans le syncrétisme (à l'instar du culinaire) :

- **la *plasticité émotionnelle*, cette faculté à s'accommoder, s'ajuster, s'adapter aux échanges avec des personnes issues d'autres cultures, avec d'autres formes de pensées, d'autres manières de les exprimer, d'autres voies pour engager l'action individuelle comme collective.**

À titre d'exemple, au sein d'équipes dirigeantes pluriculturelles, il s'agit de faire de l'apport et de l'impact émotionnel spécifique de chacun, de sa relation au temps, de sa façon de concevoir l'efficacité, une source d'enrichissement, plutôt que de crispation et d'opposition. Il n'est d'ailleurs pas rare d'entendre à propos de ces équipes où dominant parfois rivalité et stress, des commentaires proches de la caricature : le Français brillant, conceptuel, mais bavard et arrogant ; l'Allemand méthodique, consensuel ; l'Anglo-saxons orienté vers le réalisme et l'efficacité individuelle ; le Brésilien imaginatif, cordial et joyeux ; l'Oriental flexible et projectif ; le Chinois (encore trop rare) réservé, allusif et prudent. L'entreprise aurait pourtant besoin de toutes ces qualités conjuguées (on pourrait juste supprimer *bavard* et *arrogant* !), les plus structurantes concourant à la cohérence, les plus sensibles favorisant la cohésion, les plus créatives et projectives la compétitivité.

Dans une équipe de direction plus classique, on retrouve ces différences entre les différents métiers, chacun orienté vers ses enjeux et ses objectifs propres (activité et but personnel). S'ajoutent les hiatus culturels classiques (dus souvent à une « non » *vraie* rencontre) entre la finance et les ressources humaines, le commercial et la production, les directions et les agences, les sièges sociaux (avec ses cadres ambitieux) et les établissements productifs aux populations plus précaires.

Pour favoriser cette agilité naturelle, qu'elle soit mentale, psychologique ou corporelle, la voie d'approche peut être diversifiée, notamment via un travail sur le corps et sur le mental. En ce qui concerne ce dernier, il s'agit **d'accepter ses émotions** (et apprendre à ne pas craindre celles d'Autrui, y faire face sereinement), **les apprivoiser, les apaiser, les désigner par les bons mots, les exprimer par les bons gestes ; également les partager, les sublimer, les relativiser, en un mot vivre avec ses émotions, et les faire évoluer afin qu'elles favorisent le bien vivre avec les autres.**



L'un des moyens pour y parvenir : s'extirper avec diligence **des sentiments négatifs intériorisés** pourtant bien naturels et fréquents mais destructeurs pour soi comme pour autrui (frustration, orgueil, résignation, rivalité, jalousie, haine, inquiétude excessive, abattement, antipathie, culpabilité, honte, préjugés...). Chacun y parvient à sa façon et selon son histoire et ses potentialités, en s'appuyant sur des expériences positives du passé et ses facultés de raison objective⁸.

Enfin, l'intelligence émotionnelle porte naturellement à la *confiance*, résultante des effets positifs de l'attention accordée aux autres, à la relation, aux situations et climat émotionnel : confiance en soi et en autrui dans une relation apaisée et intense, joyeuse et constructive, sensible et réaliste, en un mot *professionnelle*, alimentant des entreprises qui réussissent et où il faut bon vivre.

© Richard Beraha / richard@rbmediation.fr

RB MEDIATION.FR

Tous droits réservés

⁸ Un coaching vise simplement à enclencher, faciliter, orienter et à accélérer ce processus naturel de transformation. Le dirigeant peut alors se concentrer sur ses objectifs et les situations qu'il a à résoudre dans le réel, avec la totalité de ses compétences, atouts et potentialités, et ainsi se donner les meilleures chances de succès dans ses projets professionnels.