

La force du charisme



Weiler G Atce - akva / Shutterstock

Barack Obama, quand il était encore candidat à la présidence des États-Unis, était l'exemple même de l'homme charismatique. Que s'est-il passé en quelques années ? Pourquoi aujourd'hui, quelques années à peine après son élection, nombreux sont ceux qui trouvent qu'il a perdu de son éclat ? Ainsi, le *Washington Post* écrivait récemment : Obama a perdu le charisme qui avait caractérisé sa campagne. Sans préciser, toutefois, en quoi consistait l'aura particulière du candidat Obama, ni les raisons de sa disparition. Que recouvre la notion de charisme ? Chacun

pense savoir ce que c'est, mais cette assurance disparaît quand il s'agit de le décrire. Les psychologues s'intéressent à ce sujet depuis 30 ans, et tentent de répondre à de nombreuses questions : qu'est-ce qui donne à certaines personnes le pouvoir d'envoûter les autres, de les fasciner, de produire un effet instantané sur leur entourage, allant jusqu'à influencer l'humeur et le comportement de leurs interlocuteurs, voire leurs valeurs personnelles ?

Les résultats des études réalisées à ce jour semblent indiquer que le charisme n'est pas un trait de caractère stable, ce qu'aurait pu laisser penser la racine grecque du mot : *cha-*

Susanne DONNER
est journaliste
scientifique à Berlin.

Certaines personnes ont un don pour influencer l'humeur et le comportement d'autrui. Toutefois, selon les psychologues, ce charisme n'émerge que dans l'interaction avec les autres, et peut disparaître aussi vite qu'il était est apparu.

ris, qui signifie don. Le charisme se trouverait plutôt « dans l'œil de l'observateur », selon la formule de Bernard Bass (1925-2007), de l'Université de Binghamton, dans l'État de New York.

Les psychologues mesurent le charisme d'un leader en analysant les témoignages des personnes qui l'entourent. Les économistes Jay Conger, de l'Université de la Californie du Sud à Los Angeles, et Rabindra Kanungo, de l'Université McGill à Montréal, ont conçu un questionnaire évaluant cinq caractéristiques des leaders charismatiques : ils sont capables d'avoir une vue d'ensemble de la situation, ils ont un sens des besoins de leurs « partisans », la capacité de développer une vision, de la communiquer de façon habile et, enfin, le courage de prendre des risques.

Émotions partagées, valeurs exaltées

Les psychologues américains Katherine Klein et Robert House établissent un parallèle entre le charisme et un feu de broussaille : la personne considérée comme charismatique ne serait qu'une étincelle libérant les énergies dans un groupe. Ce phénomène d'embrassement est d'autant plus susceptible de se produire que le leader charismatique et ses « suiveurs » partagent des points de ressemblance (désirs communs, origines communes, etc.). Ainsi, une expérience réalisée à l'Université de Siegen en Allemagne a montré que les membres d'une entreprise considèrent un chef d'autant plus charismatique qu'ils partagent avec lui un certain nombre de traits de personnalité, telles l'extraversion, la sociabilité ou la stabilité émotionnelle. C'est peut-être la rai-

son pour laquelle le discours de John F. Kennedy qu'il a commencé par la phrase devenue célèbre « Ich bin ein Berliner » (Je suis un Berlinois), ou encore le message implicite d'Obama « Je suis l'un d'entre vous », ont exercé une telle fascination sur les auditeurs.

Lorsque le phénomène d'embrassement est amorcé, il modifie les émotions de l'auditoire, ses actes et ses jugements. Généralement, une forme d'euphorie gagne l'entourage de la personne charismatique, provoquant un effet d'entraînement, de bien-être et d'efficacité accrue. Le professeur de management Amir Erez, de l'Université de Floride à Gainesville, explique cet effet par le phénomène dit d'imitation inconsciente, ou de mimétisme émotionnel. De nombreuses études de psychologie ont montré que nous sourions involontairement lorsqu'une personne nous sourit ; de même, nous nous sentons plus joyeux si nous sommes entourés de personnes dégageant de la bonne humeur. D'après A. Erez, la clé du succès des individus charismatiques vient du fait qu'ils rendent les autres heureux.

En Bref

- Le charisme émerge de l'interaction avec les autres : plus les partisans d'un leader ont le sentiment de lui ressembler, plus ils le perçoivent comme charismatique.
- Les personnes charismatiques façonnent les valeurs de leurs collaborateurs, suscitent de leur part plus d'initiative et favorisent la bonne humeur dans l'équipe.
- Les relations de type charismatique entre un leader et son public ont plus de chances de s'instaurer dans les climats de crise.

Un peu d'histoire

Le sociologue allemand Max Weber (1864-1920) a fait une première tentative pour étudier scientifiquement le leadership charismatique. Dans son livre *Économie et Société*, il décrit un individu charismatique comme « surnaturel, surhumain ou du moins hors de l'ordinaire ». Selon lui, les qualités objectives de la personne charismatique ne comptent guère ; seul importe le regard que ses partisans portent sur lui. Les psychologues modernes donnent raison à Weber au moins sur ce dernier point.



*Le **charisme** est une **alchimie** entre un leader **empathique** et des partisans qui lui ressemblent, puis finissent par adopter sa **vision** et ses **valeurs**.*

Conséquence de cette bonne humeur partagée, les employés ont tendance à adopter les valeurs de leur chef, si celui-ci est charismatique. C'est ce qu'ont montré Michael Brown et Linda Treviño, de l'Université de Pennsylvanie. En 2009, ils ont interrogé le personnel (administratifs, médecins chefs et plus de 1 000 collaborateurs) d'un grand organisme qui contrôle plusieurs hôpitaux aux États-Unis, sur leurs valeurs fondamentales liées au travail. Ils ont classé ces valeurs en quatre catégories : autotranscendance (actions morales guidées par l'altruisme, le désir de justice, de bien, etc.), égocentrisme (ambition et goût du succès personnel), ouverture au changement (créativité, goût pour les expériences nouvelles) et conservatisme (obéissance, respect de règles strictes sur le lieu du travail).

M. Brown et L. Treviño ont constaté que les valeurs des employés sont plus souvent en adéquation avec celles de leur manager lorsque ce dernier est jugé charismatique, d'après les scores de charisme que lui attribuent l'ensemble de ses collègues. Ainsi, le leader charismatique semble avoir la capacité d'insuffler ses propres valeurs et sa propre vision du travail à ses équipes. Selon les

Test

Votre supérieur est-il charismatique ?

Afin d'évaluer le charisme d'un leader, les psychologues proposent des questionnaires aux collègues de ce leader. Le questionnaire suivant a été élaboré par Bernard Bass, de l'Université de l'État de New York, et Bruce Avolio, de l'Université Washington à Seattle.

Pour savoir si un chef est charismatique, on demande aux personnes interrogées de noter leurs réponses de 1 (« ne correspond pas du tout ») à 5 (« correspond exactement ») à des questions telles que :

Mon supérieur ...

- ... met ses propres intérêts en arrière-plan quand il s'agit de l'intérêt du groupe.
- ... parle avec d'autres personnes de leurs convictions et valeurs les plus importantes.
- ... parle de façon optimiste du futur.
- ... parle de façon enthousiaste de ce qui doit être accompli.
- ... propose de nouvelles façons dont on pourrait traiter les tâches.
- ... me fascine et m'impressionne par sa personnalité.



Nico Turoc / Shutterstock

auteurs de cette étude, l'attitude des supérieurs déteint sur leurs collègues. Ce résultat pourrait également être expliqué par le fait que les employés ayant des valeurs similaires à celles de leur chef ont tendance à le considérer... comme charismatique.

Les psychologues ont relevé une exception notable à ce schéma : un supérieur adoptant une attitude très conservatrice ne transmet pratiquement pas cette caractéristique à son personnel. Ainsi, une condition pour être perçu comme charismatique est peut-être de présenter un caractère visionnaire et la capacité d'apporter de l'innovation. Les auteurs de l'étude pensent qu'une attitude conservatrice empêche l'expression du charisme.

Au-delà des valeurs, le charisme change surtout le comportement des autres. Les politologues Sabine Boerner et Elisabeth Düttschke, de l'Université de Constance, en Allemagne, ont notamment montré, en interrogeant 542 médecins et infirmières de six cliniques en Allemagne, que des employés s'engagent davantage dans leur travail et la vie de leur entreprise quand leur chef est charismatique. À noter que cela ne se produit que si les employés disposent d'une certaine liberté dans leur travail. Plus un collègue dispose d'autonomie, plus l'effet est prononcé.

Le charisme, carburant de l'entreprise

Selon S. Boerner, le monde du travail devrait prendre davantage en considération le rôle du charisme : il ne faudrait pas seulement former les compétences techniques des médecins, mais également renforcer leurs capacités de leadership charismatique. En 2007, la psychologue Deanne Den Hartog, de l'Université d'Amsterdam, aux Pays-Bas, a réalisé une enquête sur le niveau de satisfaction de 40 chefs d'équipe au sein d'une administration gouvernementale. Elle a constaté que les chefs obtenant les scores de charisme les plus élevés affirmaient aussi que leur personnel était serviable, se conformait aux règles et exigences, par exemple travailler efficacement et ne pas prendre de pauses superflues.

D. Den Hartog a constaté dans ses études sur le charisme que le lien entre le charisme du leader et l'efficacité des équipes de travail

Le charisme rend-il heureux ?

Quel impact le charisme a-t-il sur les émotions ? Dans une expérience, Amir Erez, de l'Université de Floride à Gainesville, a réuni 386 étudiants et formé des équipes de quatre à cinq personnes ayant pour mission de planifier une expédition sur un terrain inhospitalier. Les aventuriers avaient le droit d'emporter 14 objets, et devaient se mettre d'accord en moins de 20 minutes. Le leader de chaque équipe, choisi au hasard, devait faire en sorte d'obtenir la liste de ces objets et ensuite justifier les choix.

Diverses mesures ont été réalisées : par exemple, l'humeur des participants avant et après la tâche, le charisme de leur chef tel qu'il avait été perçu par les équipiers. D'autres personnes observaient des enregistrements vidéo des débats et évaluaient la quantité d'émotions positives exprimées par le leader, à travers ses gestes et les arguments qu'il employait.

Les résultats ont montré que l'humeur du groupe après l'expérience était d'autant meilleure que le leader était perçu comme charismatique.

est particulièrement prononcé en situation de crise. Cette observation est à rapprocher de ce qui se passe en politique : en 2004, la politologue Jennifer Merolla, de l'Université Claremont en Californie, a constaté que des personnes sondées attribuaient plus de charisme au président de l'époque, George W. Bush, après avoir été exposées à une série d'images assorties d'un commentaire mettant en garde contre les dangers du terrorisme, qu'après avoir vu des images vantant les aspects positifs des États-Unis et de ses habitants. Certains chercheurs ont aussi en partie attribué le succès électoral de Barack Obama à la crise économique qui menaçait les États-Unis. Mais les crises ne durent pas éternellement – et le charisme peut s'éteindre aussi vite qu'il s'est enflammé, comme le montre la baisse des opinions favorables à l'actuel président des États-Unis.

De nombreuses idoles ont perdu leur aura du fait de leur propre comportement. Sans aller jusque-là, il est fréquent que le charisme s'éteigne après s'être enflammé, lorsqu'une situation de crise est surmontée ou que le courant émotionnel entre le leader et ceux qui l'ont soutenu ne passe plus. De toute évidence, le charisme est, du point de vue psychologique, un « don » que nous n'accordons à autrui que pendant un temps limité. ■

Bibliographie

J. Felfe et al., *Followers' personality and the perception of transformational leadership : further evidence for the similarity hypothesis*, in *British Journal of Management*, vol. 21, pp. 393-400, 2010.

M. Brown et al., *Leader-follower values congruence : are socialized charismatic leaders better able to achieve it ?*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, pp. 478-490, 2009.

A. Erez et al., *Stirring the hearts of followers : charismatic leadership as the transversal of affect*, in *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, pp. 602-615, 2008.