

## OPINION

# “Pour être vraiment présent, acceptez le regard de l'autre”

Vous avez oublié votre texte au moment de monter sur scène pour votre première TedX ? Détendez-vous : votre présence scénique dépend de votre capacité à accueillir l'autre bien plus que de l'exactitude de vos mots.

**S**i l'on en croit l'étymologie grecque du mot charisme, il semblerait que cette «grâce» soit une qualité innée qui serait signe que l'on naît aurolé de cette «aura» si précieuse dans un cadre managérial. Cependant, le charisme est avant tout une faculté liée à une «puissance présente», proche de celle que l'on trouve chez l'acteur qui monte en scène et arrive d'emblée à occuper l'espace de façon juste. Jack Waltzer, dernier maître incontesté de l'Actors' studio et coach des plus grands (dont Marlon Brando ou Nicole Kidman) rappelait pendant ses cours que, sur scène comme au grand écran, il ne s'agit pas pour l'acteur de «jouer» mais bien de «vivre vraiment l'action de façon momentanée, en étant présent à chaque instant et en vivant d'un moment à un autre les circonstances imaginaires proposées par le scénario». Ce qu'il faut en retenir dans un

cadre de charisme managérial, c'est cette capacité de présence que développe l'acteur qui, même s'il connaît son texte par cœur, doit être capable de le vivre en toute instantanéité en s'adaptant parfois à un contexte inattendu. Un partenaire qui a oublié sa réplique par exemple, un public qui ne rit pas au moment attendu ou un décor qui s'écroule pendant la scène romantique... Dans le cadre managérial, ce sont évidemment des «circonstances inattendues réelles» avec lesquelles il faut composer. Un supérieur hiérarchique que l'on cite pour le remercier, mais qui vient de quitter la salle, un public glacial alors que l'orateur tente désespérément de faire «du lien» en rappelant avec émotion des

séances de teambuilding ou, en distanciel, les fameuses «déconnexions» de personnes au moment stratégique d'une allocution, qui déstabilisent profondément celui qui a la parole.

## TOUJOURS PRIVILÉGIER L'ACTEUR SUR L'AUTEUR

Le paradoxe de la présence scénique est cette dichotomie qui existe entre l'auteur et l'acteur. Il est d'autant plus fort dans un milieu corporate puisque généralement celui qui «monte en scène» pour prendre la parole est à la fois l'auteur de son texte et l'interprète. Or, ce que recherche un auteur, c'est avant tout l'intégrité de son précieux texte élaboré avec soin et avec cœur. On imagine le travail d'un Shakespeare pour que chaque stance soit écrite et interprétée à la perfection, à la virgule près. Au contraire, ce que recherche l'acteur, c'est avant tout l'improvisation du moment, la liberté et l'adaptation dans l'instant. Pour avoir du charisme, il faut toujours privilégier l'acteur. Même si vous avez préparé votre texte pendant plusieurs heures, même si vous connaissez par cœur votre intervention, il faut que vous

puissiez vous rappeler que l'important est la façon dont vous allez l'adapter à votre public, en délivrant votre message et en l'incarnant totalement. Le charisme d'un manager qui se présente à un collectif suppose qu'il est là uniquement pour lui, comme un acteur qui, bien qu'il joue ce soir-là sa 170<sup>e</sup> représentation, trouve la force de se renouveler pour ses spectateurs et faire en sorte que, pour lui comme pour eux, «ce soit la première fois». Renforcer sa présence scénique vient donc d'une acceptation de vivre dans l'instant en mettant de côté le texte que l'on a appris par cœur, en parlant non pas devant un public mais pour son public.

## JE VOIS, TU VOIS, NOUS VOYONS...

La présence scénique suppose ainsi un certain «rayonnement de disponibilité», tant mental que corporel, dès l'entrée en matière. Être présent dans l'instant suppose une vraie préparation psychologique et physique. Certains comédiens font des exercices de respiration, d'autres sautent sur place pour faire monter le rythme cardiaque et forcer le niveau de stress à redescendre pour être plus «dans son corps que dans sa tête». Il ne s'agit pas d'être prêt à combattre mais, au contraire, prêt à donner sa parole, donner sa voix, donner son information tout en acceptant de recevoir, peu importe le retour, qu'il soit positif ou négatif... Le charisme,

tout comme l'aura, commence en fait par l'acceptation du regard des autres, en étant plus intéressé par le fait de voir que terrorisé par le fait d'être vu. Trop d'orateurs perdent toute prestance car ils craignent le regard des autres, le jugement, la critique, le ridicule. Or, la présence scénique suppose l'acceptation de ce jeu de regards. L'orateur doit se définir comme la source active d'une attention bienveillante et curieuse. Il se doit d'être plus soucieux de ce qu'il découvre dans l'instant chez les autres que préoccupé de se souvenir des informations exactes à délivrer. On le voit souvent chez des orateurs qui ont tendance à avoir les yeux «qui partent» en haut à droite



**GUILA CLARA KESSOUS**  
Membre de la Harvard University affiliated Institute of coaching

Guila Clara Kessous, PhD, accompagne depuis près de dix ans des comités de direction, des hauts dirigeants et des managers dans des contextes de conduite du changement, de prise de fonctions et d'élaboration de stratégie. Spécialisée dans la RSE et l'éthique de l'entreprise, elle travaille au développement du concept de «management créatif».

ou en bas à gauche, preuve qu'ils «se» regardent pour aller chercher l'exactitude des mots prononcés plutôt que de privilégier un regard franc, vrai, qui ose croiser ses interlocuteurs non pas d'un air inquisiteur mais en leur montrant la profondeur d'un être humain qui se sait regardé. On parle souvent, relié au charisme, d'un regard qui témoigne d'une vraie «vie intérieure». Tout comme le comédien qui se sait regardé et qui accepte ce regard pour «emmener le public quelque part», la vie intérieure du leader charismatique se révèle dans le fait d'accepter le regard du collectif pour lui faire vivre une expérience, sans honte et sans gloire, dans une présence juste et apaisée. \*