

Le Personal branding
Le Personal branding
au service de l'entreprise
au service de l'entreprise

Didier ERWOINE - septembre 2010

L'auteur : Didier ERWOINE



LinkedIn

<http://be.linkedin.com/in/erwoinedidier>

viadeo

<http://www.viadeo.com/fr/profile/didier.erwoine>

doyoubuzz

<http://www.doyoubuzz.com/didier-erwoine>

twitter

<http://twitter.com/erwoinedidier>

facebook

<http://www.facebook.com/erwoinedidier>



erwoinedidier@gmail.com

1 Introduction

Le « Personal branding » (déploiement de sa marque personnelle) est un concept anglo-saxon qui a récemment fait son apparition dans les pays francophones.

Réfléchir à son évolution de carrière, communiquer sur ses potentialités, savoir « se vendre », ... toutes ces notions ne datent pas d'hier. Alors pourquoi employer un nouveau vocable (« Personal branding »), et en quoi cette approche est-elle novatrice ?

En effet, ces stratégies sont largement utilisées depuis de nombreuses années par certaines couches visibles de la population : hommes politiques, dirigeants d'entreprise, Mais la réelle nouveauté réside dans la démocratisation du « Personal branding » (Buschini, 2009) et l'approche multidisciplinaire (communication, marketing, web 2.0., ...) qu'elle promeut (Zara, 2009).

À la base, le Personal branding implique une transition vers un « ailleurs » : que ce soit pour un demandeur d'emploi, ou un travailleur actif, le Personal branding aide à se positionner par rapport à un employeur potentiel.

La littérature actuelle n'évoque que très peu la possibilité d'exploiter le Personal branding à l'intérieur même de l'entreprise (sans volonté sous-jacente de la quitter à court terme).

Nous le verrons, les changements sociétaux amènent une remise en question fondamentale du concept de carrière. Par conséquent, le Personal branding s'invitera, tôt ou tard, dans la vie de l'entreprise.

Or, initialement, le Personal branding a été conçu comme outil individuel d'évolution, sans être placé dans un cadre plus global qu'est l'entreprise. En effet, si l'évolution de la notion de carrière (ainsi que la flexibilité qui en résulte) commence à être intégrée, l'entreprise est-elle culturellement prête à laisser place au Personal branding en son sein ?

Quels sont les avantages du Personal branding pour l'entreprise ? Quels en sont les risques ? Comment peut-on concilier le développement personnel des individus et la pérennité de l'entreprise ?

C'est à ces interrogations que ce travail de recherche théorique tentera de répondre.

La méthode utilisée est une revue de la littérature sur le sujet, de manière directe (concernant le Personal branding) ou indirecte (concepts sous-jacents liés au

Personal branding), une mise en lien des différents éléments, ainsi qu'une réflexion personnelle.

Le travail débutera par une description du Personal branding (définition, théorisation, outils, ...), puis abordera les enjeux de celui-ci dans l'entreprise, pour terminer par des applications concrètes.

2 Concept de Personal branding

2.1 Définition du Personal branding

Buschini (2009) définit le Personal branding comme « l'art de promouvoir sa marque personnelle grâce à des techniques marketing utilisant au maximum les outils [web 2.0](#), dans l'objectif de modeler la perception que les autres ont de vous, de votre expertise ou de votre savoir-faire »¹.

Le même auteur estime que le format statique du CV traditionnel n'offre qu'une vision plate et insipide de l'individu (identité et réalisations). Le Personal branding rectifierait le tir en y apportant une 3^{ème} dimension, par un aperçu sur le réseau, les expertises et la réputation.

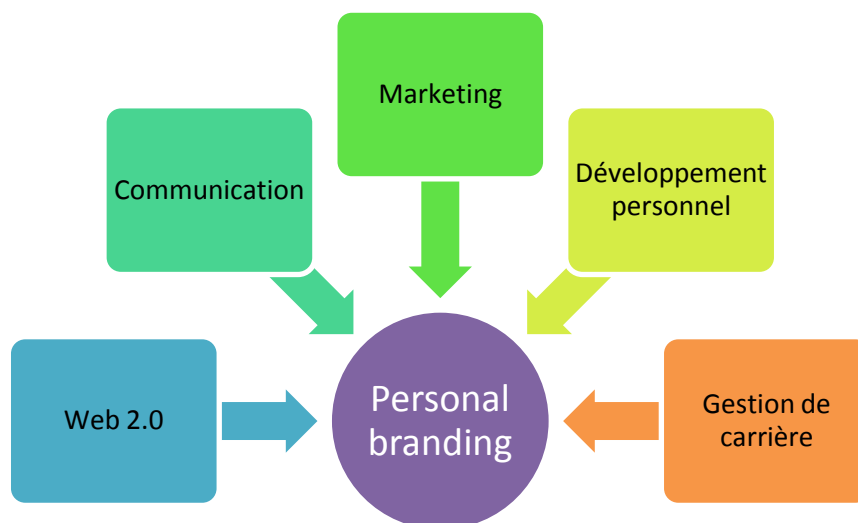
Le CV traditionnel étant orienté vers l'expérience passée, la 3^{ème} dimension apportée par le Personal branding pourrait également être la vision d'avenir, les objectifs futurs, le projet professionnel.

Rampersad (2008) définit plutôt le Personal branding en se référant aux attentes, perceptions et émotions que l'on suscite auprès d'autrui.

Selon Zara (2009), le Personal branding est une approche pluridisciplinaire alliant les techniques de [marketing](#), de [développement personnel](#), de [communication](#) et de [gestion de carrière](#).

Il est à noter que le Personal branding ne propose pas de solution toute faite, car la démarche n'a de sens qu'à partir du moment où elle est personnalisée (Öttl et Härter, 2007).

5 volets seront donc abordés comme apports au Personal branding :



¹ BUSCHINI Philippe, *Personal branding, le moi-perso-je comme marque ! Pour un management agile de sa carrière avec Internet*, s.l., 2009, p. 13

2.1.1 Apports du Web 2.0

Le web 2.0 se réfère aux nouvelles applications de l'internet telles que les réseaux sociaux, les wikis, les blogs, et se singularise par la capacité de collaborer et de partager de l'information. Les caractéristiques inhérentes au web 2.0, à savoir la construction de communautés et la visibilité, ont fait émerger la possibilité de développer son Personal branding sur internet (Schawbel, 2009, avant-propos de Arruda).

2.1.2 Apports de la communication

Dans toute démarche de Personal branding, il est essentiel de construire une stratégie de communication afin de se faire connaître (notamment via un canal de communication adapté au public visé). Par ailleurs, certains aspects de communication interpersonnelle méritent une attention toute particulière : l'expression orale, le charisme, les appels téléphoniques, la conduite de réunion, mais également la tenue vestimentaire et le non-verbal (Rens, 2009).

Quatre principes basiques de communication peuvent servir de repères pour la construction d'une marque personnelle (Van Zwieten, Van de Griff, 2009):

- la sélectivité : communiquer, c'est choisir des éléments au détriment d'autres. Il est préférable de communiquer moins d'informations mais de manière approfondie, plutôt que de vouloir communiquer sur une série de données de manière superficielle ;
- la consistance : les valeurs de prédilection de l'individu doivent transparaître dans tous les aspects de la communication (il ne peut y avoir de décalage) ;
- la répétition : pour être efficace, une communication doit être répétitive (la répétition peut se ventiler dans les différents médias) ;
- la créativité : un message conçu de manière créative a plus de chances d'attirer l'attention.

En termes de gestion de l'image (maîtrise des impressions), Legrand (1998) évoque le délicat compromis entre le fait de rester soi-même et de se montrer à la hauteur de ce que la situation exige. Autrement dit, il s'agit d'exploiter et d'exposer le meilleur de soi-même, tout en restant fidèle à ce que l'on est.

Selon le même auteur, un discours prévisible est pauvre en information. Notamment, l'usage de formulations préfabriquées induit un sentiment de fadeur. Malgré une pression sociale vers le conformisme, l'originalité est appréciée. L'image

d'un individu ne peut attirer l'attention que par sa singularité. La singularité implique l'envergure (capacité à réaliser des projets) mais pas l'étalement (démonstration exacerbée de ses capacités) ni l'exhibition (artificialité et exagération).

Meuleman (2009) aborde le *riff* comme outil de communication dont le but est de faire émerger une image positive de soi-même. Lors d'un contact, un individu laisse une empreinte dans l'esprit de son interlocuteur, à savoir une « fiche-mémoire » contenant une série de caractéristiques telles que l'aspect, la manière de s'exprimer, l'expérience relationnelle vécue, ... Cette fiche peut évoluer au cours du temps, mais une de ces composantes ne change pour ainsi dire jamais : la première impression, qui au final, se limite à un concept réducteur (« le stressé », « la rigolote », ...). L'auteur propose donc d'anticiper en utilisant le *riff*. Cette méthode tente de façonner la première impression. Il s'agit de choisir un qualificatif à imposer d'emblée à son interlocuteur en lui donnant de la consistance via tous les canaux sensoriels (visuel, auditif, kinesthésique).

2.1.3 Apports du marketing

Qui dit « marketing de soi » (volet du Personal branding) dit marketing. Ci-dessous sont repris les éléments-clés du marketing qui, par extension, sont applicables au Personal branding :

Le marketing (selon Dayan, 2006)	Le Personal branding
Adaptation au changement	Afin d'assurer son employabilité, l'individu doit pouvoir s'adapter en permanence aux changements du monde du travail
Différenciation vis-à-vis des concurrents	Face à une multitude de profils semblables, il faut pouvoir se démarquer et offrir quelque chose de différent
Segmentation et ciblage	Comme pour tout projet professionnel, il est impératif de déterminer un objectif, et par conséquent, un public
Attitudes et motivations lors du comportement d'achat	L'individu n'a pas qu'une force de travail à « vendre », mais représente également des idées, ainsi qu'une façon de voir le monde

Notoriété du produit	Se faire connaître (être visible) est une condition nécessaire au processus de Personal branding
Communication publicitaire	Le message sous-jacent à la démarche de Personal branding peut s'exprimer de diverses manières (message de marque, ...)
Image du produit	Gérer son identité professionnelle (notamment numérique) demande également de veiller à construire et maintenir une bonne image
Emballage (<i>packaging</i>)	Il s'agit là du côté esthétique à prendre en compte lors de la conception des contenus de communication (design du blog, photo, ...)

La notion de promesse principale (*Unique selling proposition* ou *USP*) cité par Rodach et Goz (2009) équivaut à la différenciation du produit vis-à-vis de ses concurrents.

Meuleman (2009) expose deux points propres au marketing, également utilisables en matière de Personal branding :

Le marketing (selon Meuleman, 2009)	Le Personal branding
Valeurs du produit	Qu'elles soient exprimées noir sur blanc ou tacitement, les valeurs portées par un individu colorent son profil et lui donnent une spécificité
<i>Affinity marketing</i>	Utiliser l'émotion comme levier, autrement dit orienter ses contenus de communication de sorte de susciter une émotion positive, facilite la promotion de sa marque personnelle

Dans le même ordre d'idées que l'*affinity marketing*, McNally et Speak (2003) affirment que les relations fortes se caractérisent par des émotions positives

prédominantes. C'est donc le contenu émotionnel qui fait qu'une personne est spéciale (ou non) à nos yeux. Le Personal branding permet ce type de lien.

Kwakman (2004) souligne que le Personal branding ne doit pas être forcé, artificiel ou uniquement centré sur l'aspect extérieur. Au contraire, l'authenticité est requise. Schawbel (2009) considère également que le Personal branding n'implique pas une manipulation de l'image mais au contraire la sincérité.

L'aspect « marketing » est bien sûr un élément incontournable, mais le Personal branding ne se limite pas au marketing de soi. En effet, sans une réelle valeur intrinsèque, la promotion de soi perd tout son sens.

2.1.4 Apports du développement personnel

2.1.4.1 Connaissance de soi

Marcon et Moinet (2007) rappellent que le principe socratique « Connais-toi toi-même » n'est pas si évident qu'il n'y paraît.

La méta-connaissance est la connaissance qu'a une personne sur ses propres connaissances et compétences (Le Boterf, 1997). Dubar (1991)², cité par Sarnin (2007), évoque une double identité individuelle : une *identité pour soi* pour laquelle l'individu tenterait de trouver une cohérence entre ses différentes expériences de vie (passé, présent, avenir) ; et une *identité pour autrui*, où l'individu se positionne par rapport aux autres.

Comme aide à la connaissance de soi, Rens (2009) propose l'inventaire de Holland ou des typologies de personnalité telles que le MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*), le PCM (*Process Communication Management*), ou l'ennéagramme.

2.1.4.2 Estime de soi

Le développement de l'estime de soi semble être une condition préalable à tout projet de Personal branding (Rens, 2009). En effet, avant de pouvoir communiquer sur ses atouts, il est nécessaire d'avoir pris conscience de sa propre valeur.

2.1.4.3 Compétences sociales (Soft skills)

Comme le mentionnent Öttl et Härter (2007), il ne suffit pas d'être professionnellement compétent pour être reconnu, encore faut-il disposer de compétences sociales (savoir-être) pour pouvoir bénéficier d'un jugement

² Dubar Claude, *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, Paris, 1991, 255 p.

favorable. Les auteurs incluent principalement dans le concept de *soft skills* l'assertivité et les capacités de communication. Hormis la compétence, la communication a effectivement un effet sur la perception des autres à notre égard.

2.1.4.4 Créativité pratique

L'individu qui fait preuve d'une certaine créativité pratique (à savoir la capacité à détecter et exploiter les opportunités que présentent certaines problématiques professionnelles) dégage une bonne image et améliore indirectement son self-marketing (Öttl et Härter, 2007).

2.1.5 Apports de la gestion de carrière

Hosdey (2009) envisage la carrière comme une *entreprise unipersonnelle*.

2.1.5.1 Bilan des connaissances

Hosdey (2009) classe l'état des connaissances en 4 niveaux croissants :

« J'en ai déjà entendu parler »	« Je peux en parler »	« J'ai une connaissance approfondie »	« Je peux améliorer ou créer »
---------------------------------	-----------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Il y a également lieu de définir son profil comme étant davantage « spécialiste » (connaissances pointues concentrées autour d'un domaine) ou au contraire « généraliste » (connaissances transversales) (Hosdey, 2009).

Le Personal branding encourage de se différencier, de se positionner comme expert, cela signifie donc de privilégier le profil « spécialiste ».

2.1.5.2 Bilan des compétences

Pouvoir répertorier ses compétences est l'une des premières étapes au bilan professionnel. Hosdey (2009) hiérarchise les compétences en 4 niveaux :

absente	naissante	établie	spécialiste
---------	-----------	---------	-------------

Selon Rodach et Goz (2009), la meilleure approche consiste à parfaire ses points forts, plutôt que de vouloir corriger ses faiblesses. Ces auteurs prennent l'exemple d'un coureur de 100 mètres à qui l'on conseillerait de pratiquer le marathon pour progresser. L'essentiel de l'énergie devrait donc être investi sur les atouts.

Il est à noter que le bilan des compétences est une réflexion orientée vers le passé. Mais qu'en est-il des possibilités d'avenir ? (Noblet, 2009). Établir un bilan de

ses compétences personnelles ne suffit donc pas. À cet égard, Öttl et Härter (2007) insistent sur le fait de dresser une liste des compétences à acquérir, en fonction d'un poste en question. Wright (2009) met également l'accent sur la nécessité de disposer d'un ensemble de compétences (*skill set*) qui, combinées les unes aux autres, forme un ensemble cohérent valorisable. Après avoir repéré les compétences déjà acquises, le diagnostic des compétences à développer doit mener à de nouveaux apprentissages.

2.1.5.3 Bilan des réalisations

L'analyse des résultats obtenus permet d'authentifier les compétences. Hosdey (2009) reprend la méthode STAR+ pour analyser précisément les réalisations :

Situation de départ

Tâches à réaliser

Actions menées

Résultats atteints

+ (quantités de résultats)

2.1.5.4 Détection des talents

Hosdey (2009) définit le talent comme un « don » inné et rare, sur le plan physique, émotionnel, intellectuel, artistique ou relationnel, et qui donne à la personne une plus-value. Pour pouvoir se déployer, les talents nécessitent l'acceptation, la motivation et le travail.

Nous pouvons donc supposer que certaines personnes sont en possession d'un talent, mais ne l'exploitent pas, par méconnaissance ou par manque de pratique.

Rodach et Goz (2009) mettent en garde contre la confusion entre « bien faire quelque chose » et « aimer faire quelque chose ». En effet, intérêt ne rime pas forcément avec excellence et vice versa. Dans cette conceptualisation, le talent est défini comme l'activité qu'un individu aime exercer et exécute bien. Les mêmes auteurs rajoutent : « *Vous reconnaissez vos talents lorsque vous pensez aux tâches durant lesquelles vous perdez la notion du temps et de votre environnement tellement vous vous y sentez bien* »³.

³ RODACH Gérard, GOZ Aviad, *Trouver sa voie. Réorienter sa carrière et sa vie en accord avec ses motivations*, esf éditeur, Paris, 2009, p. 51

2.1.5.5 Détection des passions

Arruda et Dixson (2007) conseillent d'identifier les passions, à savoir les activités stimulantes pour la personne. Connecter une passion à l'activité actuelle constitue également un moyen de se différencier.

Pour pouvoir mener une carrière avec succès, il est essentiel de pouvoir exercer sa passion, autrement dit de choisir des activités génératrices d'énergie (Theunisse, 2009). En effet, lorsqu'une activité nous apporte de l'énergie, cela nous demande peu d'efforts de s'y consacrer (Kwakman, 2004).

2.1.5.6 Bilan de personnalité

Application pratique de la connaissance de soi, le bilan de personnalité permet de dégager une série de qualités personnelles valorisables.

Reprenant la fenêtre de Johari, Hosdey (2009) attire l'attention sur le manque de recul et l'efficacité relative de l'introspection dans toute démarche d'auto-connaissance :

	Connus de vous	Inconnus de vous
Connus des autres	Moi public	Moi aveugle
Inconnus des autres	Moi caché	Moi inconnu

Source : Hosdey Alain, *Coachez vous-même votre carrière. Méthode PIVOT*, 2009, p. 50

Le même auteur préconise donc de réduire le « moi caché » et le « moi aveugle » au profit d'une extension du « moi public ».

Le Boterf (1997) évoque le concept d'engagement subjectif. Ce qui définit le *professionnel* n'est plus une catégorie de métier, mais la capacité à mobiliser son identité personnelle dans le cadre professionnel.

2.1.5.7 Identification du profil d'intelligence

Identifier ses forces en matière d'intelligence permet de mettre le doigt sur le type de tâches à potentiel élevé de performance. Rens (2009) choisit la théorie des intelligences multiples⁴ comme base de travail. D'après cette théorie, nous sommes naturellement doués dans certains types d'intelligence, sans que cela n'exclue le développement des intelligences moins développées. Ces intelligences sont au nombre de huit :

- verbale/linguistique,

⁴ GARDNER Howard, *Les intelligences multiples. La théorie qui bouleverse nos idées reçues*, 2008

- logique/mathématique,
- visuelle/spatiale,
- musicale/rythmique,
- corporelle/kinesthésique,
- interpersonnelle,
- intrapersonnelle,
- naturaliste.

2.1.5.8 Repérage des freins personnels

Rodach et Goz (2009) abordent le problème des freins à la réussite. En effet, les filtres de pensée, les attitudes inhibitrices et les croyances limitantes représentent une perte d'énergie et peuvent entraver la réussite d'un projet professionnel. Il s'agit donc de s'en départir en adoptant d'autres modes de pensée.

2.1.5.9 Détermination du positionnement

L'identification de son public ainsi que le repérage de ses concurrents constituent une réflexion indispensable pour dégager ses facteurs différenciateurs. En effet, il faut pouvoir se démarquer et offrir autre chose que tout un chacun (Zara, 2009). Il s'agit de détecter son expertise « difficilement substituable », autrement dit celle pour laquelle la recherche d'une autre personne représenterait un trop grand coût en temps ou en argent (Panczuk, 2007). Une des manières de se différencier de ses concurrents est de créer une nouvelle catégorie à l'intérieur de sa profession, offrir quelque chose de nouveau, avoir son propre style de communication, ... (Montoya et Vandehey, 2003).

Par ailleurs, comme l'indique Panczuk (2007), pour qu'un « produit » personnel rencontre le succès, il doit rencontrer les attentes d'un « marché ».

Selon Kwakman (2004), interroger son marché consiste à se demander quel est son public-cible, quels sont ses besoins, et en quoi le service proposé est susceptible de répondre à ces besoins.

2.1.5.10 Identification des valeurs

Zara (2009) avance le concept d'intelligence culturelle, qui se définit par la capacité à détecter ses propres valeurs, tout comme celles des autres. Les valeurs orientent nos émotions, nos idées et nos décisions.

Hosdey (2009) définit le contrat de vie comme un auto-engagement en faveur de l'idéal du moi. Ce sont nos valeurs, qui orientent nos buts et nos choix, ceux-ci se traduisent en actions et aboutissent à la réalisation de l'idéal du moi.

Valeurs ⇒ Buts (+ Objectifs) ⇒ Actions ⇒ Idéal du moi

Source : Hosdey, *Coachez vous-même votre carrière. Méthode PIVOT*, 2009, p. 212

Rens (2009) identifie les profils types à la base de la motivation professionnelle :

- l'amateur de sociabilité
- le bâtisseur de carrière
- le passionné d'authenticité
- l'adepte du développement personnel
- le féru d'autonomie
- l'amoureux de la nouveauté
- l'inconditionnel du temps libre

2.1.5.11 Détermination du projet professionnel

Bien qu'incontournables, les éléments constitutifs du CV traditionnel, à savoir le bilan des compétences et des réalisations (tournés vers le passé) ne suffisent pas. En effet, un aperçu projet professionnel (et du potentiel y relatif) s'avère indispensable. L'analogie de Van Zwieten et Van de Griff (2009) à cet égard est parlante : construire sa carrière uniquement sur base de son CV est équivalent à vouloir conduire une voiture en ne regardant que dans le rétroviseur.

Flemings (2007) prône le développement d'une vision, qui consiste à entrevoir un futur désiré et développer une stratégie pour l'atteindre. À cet égard, Aubrey (2000) évoque la stratégie comme élément indispensable à l'*entreprise de soi*.

Turner et Hévin (2004) préconisent de passer du principe de vie dit *dehors-dedans* (dans lequel notre vie est largement prédéfinie par notre environnement) au nouveau principe de vie *dedans-dehors* (dans lequel notre vie se forge en fonction de notre identité et de nos valeurs). "*C'est en fonctionnant de l'intérieur vers l'extérieur que l'on réussit le mieux à être gagnant dans sa vie.*"⁵

Tous les aspects du bilan personnel décrits précédemment sont généralement cadrés comme le fruit d'une méthode réflexive d'analyse de soi. Or, Herminia (2003) estime que le travail sur l'identité professionnelle ne doit pas consister en une

⁵ TURNER Jane, HÉVIN Bernard, *Construire sa vie adulte. Comment devenir son propre coach*, Dunod, Paris, 2004, p. 29

démarche d'introspection, mais doit procéder par essais et erreurs. La mise en acte d'une nouvelle manière de se percevoir ainsi que le feedback sur celle-ci, donne alors des informations utiles sur l'identité.

Contraste des points de vue sur l'identité professionnelle		
	Définition de l'identité	Processus de changement de carrière
Modèle du vrai-Soi	<p>Un Soi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pleinement formé à l'âge adulte • Réside à l'intérieur, au cœur de notre être • Est enraciné dans le passé, la famille, le background et les expériences formatrices 	<p>Processus de planification et implémentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de l'introspection pour trouver une vérité intérieure qui peut aider l'identité à atteindre le but désiré • Conception et implémentation d'un plan d'action pour atteindre ce but
Modèle des Sois possibles	<p>Plusieurs Sois :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constamment en changement, avec plusieurs Sois plus développés ou sollicités que d'autres • Résident à la fois dans notre être et dans nos actes • Existents en tant qu'image du futur 	<p>Processus de test et découverte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation et révélation du Soi à travers le testing • Apprentissage à partir de l'expérience directe pour recombinaison des anciennes et des nouvelles habiletés, intérêts et manières de se penser, et pour créer des opportunités qui correspondent à ce Soi en évolution

Source: HERMINIA Ibarra, *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*, Harvard Business School Press, Boston, 2003, p 39

2.2 Modélisations du Personal branding

Arruda et Dixson (2007) ont développé le processus *1, 2, 3, success !* :

1. <i>Extract</i> (faire émerger sa promesse de valeur)	L'étape n°1 est un travail préparatoire: identifier, clarifier et articuler sa vision, son but, ses objectifs, ses valeurs et ses passions, repérer ses forces, choisir sa cible, rédiger son message de marque, ...
2. <i>Express</i> (communiquer sa marque à son public cible)	L'étape n°2 correspond au développement de la marque : créer ses outils de marketing de carrière, choisir des outils de communication, utiliser les outils numériques, ...
3. <i>Exude</i> (gérer son environnement de marque)	L'étape 3 est une phase de consolidation : établir son style personnel, adopter une identité visuelle, renforcer son réseau, améliorer son « karma » professionnel (rendre service de manière désintéressée), ...

Zara (2009) subdivise le Personal branding en 3 composantes :

Mieux se connaître	La démarche de connaissance de soi vise à déterminer son identité professionnelle (mission, valeurs, passions, forces et faiblesses)
Mieux se faire connaître	Cette composante permet de promouvoir son identité via des techniques de communication adaptées
Mieux se faire reconnaître	Cette nouvelle forme de reconnaissance professionnelle permet de faire valider ses contributions

Setty (2006) développe le *4D framework* :

<i>Discover</i> (découvrir)	Déterminer qui nous sommes, quelles sont nos forces et les engagements que l'on peut tenir
<i>Design</i> (concevoir)	Identifier notre public, autrement dit vis-à-vis de qui nous adressons notre engagement
<i>Deploy</i> (déployer)	Mettre en œuvre nos engagements
<i>Deal</i> (donner suite)	Se montrer à la hauteur de nos engagements

Noblet (2009) a conçu la « roue des 5 savoirs », articulée de la façon suivante :

Savoir – Découvrir sa signature de marque	Prise de conscience de sa <i>valeur ajoutée personnelle</i>
Savoir faire – Incarner sa signature de marque	Exploitation de ses <i>logiques de réussite</i> et scénarisation de son <i>identité de marque</i>
Savoir dire – Animer sa signature de marque	Développement de son capital relationnel
Savoir être – Honorer sa signature de marque	Développement de sa qualité d'être et positionnement en tant que référence dans son domaine
Savoir devenir – Pérenniser sa signature de marque	Capacité à réussir les caps professionnels

Montoya et Vandehey proposent, quant à eux, 8 « lois » du Personal branding :

Spécialisation	La marque doit être précise et structurée sur un axe principal de forces, talents et réalisations plutôt qu'un inventaire disparate
Leadership	Le but est d'être reconnu professionnellement dans son domaine et ce, à l'aide de références professionnelles et sociales
Personnalité	Une marque personnelle ne nie pas les faiblesses mais opte pour une valorisation des points forts
Différenciation	Seule une différence de profil permet de se démarquer
Visibilité	Pour être efficace, une marque personnelle doit être facilement repérable
Cohérence	La crédibilité d'une marque n'est possible qu'en cas de concordance entre les paroles et les actes
Ténacité	Il faut consacrer du temps à la construction de sa propre marque et les résultats de la démarche ne s'obtiennent pas immédiatement
Bienveillance	Une marque personnelle a de meilleures chances de porter ses effets si elle se base sur une idée ressentie comme positive

L'entreprise de soi implique une série de démarches habituellement associées à l'entreprise telles que la stratégie, l'échange, la prise de risque, la création, la résolution de problèmes et la mise en place d'actions adaptées à l'environnement (Aubrey, 2000).

2.3 Outils de communication du Personal branding

Il est nécessaire de mettre en place la bonne combinaison d'outils de communication, compte tenu de sa cible et de ses objectifs (Arruda, 2003).

2.3.1 La charte des missions et valeurs (*Personal Mission Statement*)

À l'instar du *Mission statement* d'une entreprise, le *Personal Mission statement* décrit brièvement les missions et les valeurs que s'est fixées un individu (Flemings, 2007).

2.3.2 Le message de marque (*Personal branding Message*)

Selon Rens (2009), le message de marque doit être court, facile à retenir, compréhensible, adapté à la cible et cohérent avec la personnalité. La structure du message de marque prend le plus souvent la forme suivante⁶ :

« J'utilise mes (différenciateurs) pour servir ma (contribution) au bénéfice de (cible).

J'aide / Je facilite / Je permets àen

Fort de mon expérience de et, je fournis à ».

Dans le message de marque, il est par ailleurs essentiel d'inclure tous les mots-clés censés représenter le profil (Ferrazzi, 2005).

2.3.3 La présentation flash (*Elevator pitch*)

Zara (2009) définit la présentation flash (*elevator⁷ pitch*, aussi abrégé en *pitch*) comme une présentation orale sur soi-même, ayant pour but de capter l'attention de son interlocuteur endéans un temps très court (de 60 secondes à 10 minutes). Le *pitch* reprend les éléments suivants :

- phrase introductive du message de marque (telle que développée ci-dessus)
- fonction et projets

⁶ RENS Chantal, *Travailler son marketing personnel*, studyrama, Paris, 2009, p. 106

⁷ *Elevator pitch* faisant référence à l'ascenseur dans lequel nous pouvons croiser des interlocuteurs potentiels, mais dans un laps de temps limité

- contributions
- passions

2.3.4 Le slogan

Le slogan est l'expression synthétique et entraînant de la raison d'être d'un individu, et de sa promesse de service (Proupain, 2009).

Le *tag line* est une phrase très courte qui se présente sous la forme d'un mini-slogan facile à retenir, le plus souvent sur un site web personnel ou tout autre outil de communication : carte de visite, ... (Arruda et Dixson, 2007).

2.3.5 Le thème central

D'une marque personnelle doit se dégager un thème central, un fil conducteur qui relie tous les éléments du Personal branding (Theunisse, 2009). L'essence de la marque est l'idée qui à elle seule est en mesure de représenter l'âme de la marque (Van Zwieten, Van de Griff, 2009).

2.3.6 L'ébauche du style (Brand design)

Le Personal branding demande une gestion de l'image. Des éléments tels que le style vestimentaire, le mode d'expression, les cartes de visite, la forme du site web, ... sont d'une importance capitale. Il s'agit de s'ajuster à la manière dont on souhaite être perçu (Ferrazzi, 2005).

Van Zwieten et Van de Griff (2009) abordent notamment certains aspects du style :

- le comportement : la manière de se comporter montre dans quelle mesure un individu incarne bien les valeurs qu'il défend (il y va de sa crédibilité);
- la tenue vestimentaire : peu importe l'habit qu'il porte, un individu communique indirectement sur son identité. L'habillement doit donc toujours être cohérent par rapport à ce que la personne est et ce qu'elle offre comme services ;
- la carte de visite et la signature e-mail : personnalisées, la carte de visite et la signature e-mail sont un moyen d'exprimer son style personnel en ajoutant une image, une photo, un mini-slogan, ... et facilite le processus de networking ;
- le logo : signe visuel distinctif, le logo peut apparaître sur le site web personnel, la carte de visite, ...

2.3.7 La responsabilité sociale personnelle

À l'instar de la responsabilité sociale de l'entreprise, Arruda et Dixson (2007) présentent la responsabilité sociale personnelle comme action appuyant le Personal branding. En effet, défendre une cause permet d'étendre son réseau, de maîtriser de nouvelles aptitudes, de développer son leadership et ses compétences en gestion de projet.

2.3.8 Le réseau (Networking)

La fonction du réseau est multiple : apporter une certaine forme de stabilité, informer, anticiper, influencer et créer des connexions (Panczuk, 2007).

Zara (2009) hiérarchise le réseau en 3 niveaux :

Niveau 1	Le réseau de niveau 1 se compose des personnes avec qui nous avons été en contact prolongé et que nous connaissons personnellement
Niveau 2	Le réseau de niveau 2 comprend les personnes avec qui un échange a eu lieu, que ce soit virtuellement ou en face à face et dont la connaissance mutuelle peut être relativement bonne
Niveau 3	Le réseau de niveau 3 comporte des personnes rencontrées ponctuellement, le plus souvent d'une manière virtuelle et que nous connaissons très peu, voire pas du tout

Marcon et Moinet (2007) conçoivent le *DREAM team* réseau :

D pour Décideurs	Les décideurs ont la capacité de donner les feux verts nécessaires à l'avancement et au progrès d'autres individus
R pour Relais	Bien que dépourvus de pouvoir de décision directe, les relais disposent d'une certaine influence (fonction occupée, lien avec un décideur, ...)
E pour Éveillés	De bon conseil, les éveillés sont des personnes de référence dans un domaine particulier
A pour Ascendants	Les ascendants ne représentant pas un atout pour le présent (en matière d'influence), mais un investissement pour l'avenir, de par leur haut potentiel
M pour Mentor	À la fois <i>supporter</i> et guide, le mentor promeut le développement

En dehors du réseautage virtuel, Buschini (2009) note l'importance des rencontres réelles. Il s'agit d'être présent lors de colloques, salons, ... voire mieux : de participer comme membre actif à ces événements. Marcon et Moinet (2007), quant à eux, proposent d'étendre la fonction *cure and care* (services rendus par notre entourage familial et social) au réseau professionnel et évoquent le concept de « don et contre-don ».

2.3.9 Les références

D'après Noblet (2009), les recommandations se gèrent comme le réseau. Pouvoir fournir des références permet en effet de défendre son profil. Le réseau de références est constitué des collègues, mais également des professeurs, des clients et partenaires divers. Tout événement probant (expérience professionnelle, conférence, publication, ...) peut faire l'objet d'une recommandation.

2.3.10 La publication

Rédiger un article, un contenu web, ou bien un livre, et ensuite le publier constitue un moyen de communication efficace pour valoriser sa marque personnelle (Van Zwieten, Van de Griff, 2009).

2.3.11 L'exposé présentiel

Parler à un public (par exemple lors d'une conférence) permet à l'individu de déployer sa marque personnelle, et ce, via le choix des mots, le ton de la voix, l'expression faciale, la posture, l'utilisation d'outils multimédias, ... L'exposé est donc une occasion de démontrer son expertise et de faire rayonner sa passion et sa personnalité (Arruda et Dixson, 2007).

2.3.12 La narration (Storytelling)

Buschini (2009) fait mention du storytelling en tant que méthode originale pour capter l'attention. Plutôt que de s'en tenir aux faits, le storytelling propose de communiquer l'information sous forme d'une histoire.

D'après Noblet (2009), une marque n'a pas pour seule fonction de vendre des produits mais également de raconter une histoire. L'histoire apporte un élément différenciateur à la marque, de par ses événements passés, et sa vision d'avenir. Se raconter (par exemple pouvoir relater des souvenirs professionnels marquants,

exprimer un vécu par rapport à une expérience particulière, faire un bilan de sa carrière) constitue donc un bon appui pour sa marque personnelle.

De même, Hansen (2007)⁸, citée par Rampersad (2008), souligne que les données sèches ne suffisent pas ; un apport en exemples, anecdotes, illustrations, s'avère utile.

Par ailleurs, plutôt que de s'en tenir à communiquer des faits de manière directe, l'usage de l'analogie et de la métaphore permet de transmettre un message plus subtilement et de toucher davantage l'interlocuteur (Theunisse, 2009).

2.3.13 La biographie

À l'inverse du CV, la biographie ne présente pas une succession de données plates. Elle permet d'allier des faits objectifs et un vécu subjectif (incluant les émotions liées aux expériences). Plus proche du CV traditionnel, la *biographie en ligne droite* retrace chronologiquement les faits marquants de la vie professionnelle. De style moins formel, la *biographie narrative* est davantage centrée sur les valeurs et les aspirations (Noblet, 2009).

2.3.14 Le portefeuille de compétences (portfolio)

Le portefeuille de compétences se définit comme « *l'ensemble des documents ou autres objets portables que les personnes peuvent utiliser pour valider leurs déclarations qu'elles font à propos d'elles-mêmes* »⁹. Comme le mentionnent Satterthwaite et D'Orsi (2003), le portfolio est déjà un outil utilisé dans certains secteurs tels que l'art, l'architecture, la photographie, le design, ...

Le portefeuille de compétences (aussi appelé *carte personnelle de compétences*) détermine l'atteinte des objectifs et le contenu des acquis. Ces derniers peuvent être de deux ordres : les compétences fondamentales (savoirs technique, professionnel, ...) et les compétences issues de la synthèse réussie de différentes ressources (savoir, savoir-faire, ...). Les documents généralement inclus dans un portfolio sont : diplôme(s) acquis, formations suivies, compétences développées, appréciations par la hiérarchie, aspirations professionnelles, modalités préférées d'apprentissage, ... (Le Boterf, 1997). À cette liste d'exemples pourraient

⁸ HANSEN Katharine, *Tell me about yourself. Storytelling that propels careers*, Union Institute & University, 2007, 208 p.

⁹ SATTERTHWAITE Frank & D'ORSI Gary, *The Career portfolio workbook*, 2003, pp. 3-4

être rajoutés la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), les formulaires d'évaluations, les bilans de compétences, ...

Layec (2006) a repéré trois conceptions du portfolio :

<p>Conception capitaliste du portfolio</p>	<p>Le portfolio peut être considéré comme un classeur, formé de plusieurs compartiments préformatés (responsabilités, résultats, entretiens professionnels, ...). Il s'agit de compiler les données qui forment l'histoire du parcours professionnel (effet de thésaurisation).</p> <p>La traçabilité des documents constitue un passeport pour la mobilité intra- ou extra-entreprise.</p>
<p>Conception existentielle du portfolio</p>	<p>Le portfolio peut également se définir comme une démarche de maïeutique (effet d'émancipation) au travers d'une sélection des potentialités (savoirs, compétences, apprentissages, expériences, ressources). L'individu retrace le fil conducteur de son histoire de vie, en sélectionnant les expériences porteuses de sens (compte tenu de l'objectif actuel).</p> <p>La production de soi, le sens donné aux différentes expériences (ainsi que l'articulation entre elles) facilite les transitions professionnelles et personnelles.</p>
<p>Conception formative du portfolio</p>	<p>Enfin, le portfolio représente une opportunité de développer ses aptitudes réflexives et métacognitives, à savoir la capacité à prendre conscience, analyser et réguler son fonctionnement intellectuel et son mode de pensée. Le but est de relier les connaissances entre elles, tout comme de rattacher des connaissances à des actions. La prise de recul vis-à-vis de ses expériences contribue par ailleurs à l'émergence de références conceptuelles personnelles (effet d'appropriation).</p> <p>La construction des savoirs favorise les transferts dans le domaine professionnel.</p>

Le même auteur précise que le portfolio n'est pas un processus figé. En fonction des évolutions du contexte professionnel, les expériences peuvent être revisitées et donner lieu à de nouvelles représentations.

2.3.15 La brochure

Certains médias (CV, carte de visite, ...) revêtent des formes standards. Or, il existe des situations où il est plus profitable de fournir davantage de contenu à son interlocuteur. La rédaction d'une brochure personnelle laisse libre cours à un choix pertinent d'informations à produire : missions, vision, valeurs, objectifs professionnels, ... (Van Zwieten, Van de Griff, 2009).

2.4 Outils numériques du Personal branding

Plusieurs outils existent dans le monde du Personal branding. Néanmoins, tel que le précise Deschamps (2009)¹⁰, les objectifs de départ orientent le choix des outils. De même, Rens (2009) précise que le media utilisé sera fonction du public visé et de l'aisance à utiliser tel ou tel support.

2.4.1 La vidéo

Tout comme l'exposé présentiel, la vidéo offre un regard sur le mode communicationnel de l'individu (style, non-verbal, ...). Les sites d'hébergement de vidéos (YouTube, Dailymotion, vimeo, ...) donnent la possibilité de créer sa chaîne « TV » en ligne. Qu'il s'agisse de transmettre de l'information, de simplement de publier son CV vidéo, de diffuser des interviews, ... la vidéo peut être un outil puissant pour faire vivre sa marque personnelle d'une manière interactive.

2.4.2 L'e-CV

Avec le Personal branding, publier son CV en ligne ne représente plus forcément un désir de quitter son emploi actuel. En effet le CV en ligne est avant tout une carte de visite efficace pour faire connaître son activité, ses particularités, et ses objectifs professionnels (que ce soit ou non dans le cadre d'une recherche d'emploi).

Hormis la simple publication online du CV se développe maintenant une nouvelle tendance : le CV multimédia. Certains optent pour le CV PowerPoint, d'autres franchissent le pas du CV Vidéo.

2.4.3 L'e-portfolio

L'e-portfolio permet d'illustrer virtuellement les compétences en présentant des productions personnelles telles que des textes (rapports, articles, ...), des photos, des vidéos, du son, ... Actuellement, existe le site d'e-CV [poyoubuzz](#), qui inclut la fonctionnalité « portfolio ».

2.4.4 Les sites de réseaux sociaux professionnels

Les sites de réseaux sociaux professionnels permettent de rester en lien avec des contacts existants mais également de nouer de nouvelles relations, en fonction de

¹⁰ LEFEBVRE DU PREY France (coord.), *Cultivez votre identité numérique*, 2009

son secteur ou de ses intérêts professionnels. Il est possible de s'inscrire à des groupes thématiques (communautés).

LinkedIn est certainement la référence en tant que site de réseau social professionnel (Kelsey, 2010). Ce site permet de rendre visible un résumé professionnel et de le maintenir à jour (Kelsey, 2010), d'offrir une vitrine sur ses domaines de compétences en introduisant des mots-clés sur son profil (Muccio, Burns & Murrah, 2009), de poser ou de répondre à des questions et de se faire recommander (Alba, 2008). Hormis LinkedIn, les principaux réseaux sociaux professionnels sont **viadeo**, **XING** et **ecademy**.

facebook vise à toucher un jeune public (Facebook a initialement été conçu pour des étudiants), mais a maintenant l'ambition de toucher également les professionnels qui peuvent utiliser l'outil comme plateforme de média social pour leur business. Les spécialistes de l'e-marketing observent d'ailleurs un changement dans l'utilisation du média: au départ un site de réseau social, Facebook devient un site de réseau commercial (King, 2008).

La bonne attitude consiste à aider les autres en partageant de l'information, dans un rapport win-win (Brisset, 2009¹¹) mais sans s'attendre à un retour sur investissement immédiat (Vermeiren, 2009). Par ailleurs, le fait de répondre efficacement à des questions, permet d'être reconnu pour son expertise dans un domaine. La fonction «répondre à une question» ou «poser une question» représentent donc une ressource non négligeable d'information (Butow et Taylor, 2009).

2.4.5 La microconversation (Microblogging)

Un site de microconversation permet de publier des informations courtes, sous la forme de messages de 140 caractères (« SMS du web »), de photos ou vidéos.

L'intérêt du microblogging est de fournir des informations qui soient réellement intéressantes pour les personnes qui nous suivent (O'Reilly et Milstein, 2009). Le site de microblogging le plus connu est **twitter**, mais d'autres sites existent : **friendfeed**,

identi.co, **jolku**, **tumblr**, **PLURK**, ...

Un site de microconversation peut être également utilisé à des fins professionnelles.

¹¹ LEFEBVRE DU PREY France (coord.), *Cultivez votre identité numérique*, 2009

2.4.6 Les sites de références professionnelles

Les demandes de recommandations existent sur certains sites de réseaux sociaux professionnels, mais des sites se sont spécialisés dans cette fonctionnalité :

 , , , ... (Noblet, 2009).

2.4.7 Le site web personnel

Un peu comme une entreprise qui serait considérée comme dépassée faute de ne pas disposer d'un site internet, il en sera bientôt de même pour un individu ne possédant pas sa propre page web (Wright, 2009).

Le site web personnel a l'avantage de pouvoir centraliser l'information, d'établir des liens vers les autres sites (blog, réseaux sociaux, e-portfolio, ...) et d'être présenté sous une forme créative.

2.4.8 Le blog professionnel

Selon Chantrel (2009)¹², le blog professionnel constitue une extension du CV et permet de se positionner en tant qu'expert (plutôt que spectateur) et peut contribuer à la construction de son réseau. De même, d'après Noblet (2009), le blog professionnel favorise la visibilité sur le savoir-faire. Par contre, ce media exige d'apporter régulièrement un contenu à valeur ajoutée et de gérer les commentaires des lecteurs (plus ou moins constructifs selon les cas).

2.4.9 Le journalisme citoyen

Buschini (2009) cite le journalisme citoyen comme moyen de visibilité sur la toile et mentionne quelques sites français. En Belgique existe le site Medium4You.be.

2.4.10 Le partage de fichiers (Media sharing)

Les sites de partage de fichiers rendent possible le chargement de contenus multimédias. Il s'agit essentiellement de partager des présentations (PowerPoint) et des textes (, , , , , ...) ainsi que des photos (, , , ...) ou des vidéos.

Le media sharing peut participer à la visibilité et au positionnement d'un individu comme expert, que ce soit en éditant ses propres contenus (textes, présentations,

¹² LEFEBVRE DU PREY France (coord.), *Cultivez votre identité numérique*, 2009

vidéos, ...), ou bien en publiant des contenus d'autrui mais relevant de son thème central (le simple fait d'avoir rassemblé divers documents pertinents favorise déjà une certaine visibilité).

2.5 Bon usage du Personal branding

La littérature sur le Personal branding regorge de conseils pratiques pour développer sa marque personnelle. Les actions suggérées (présence médiatique massive, interventions en tant qu'expert, ...) donnent parfois l'impression d'être détournées aux fins du Personal branding uniquement.

Dans ce cadre, il est facile de glisser vers des démarches purement intéressées. Or, tout ceci est en totale porte-à-faux par rapport à un autre aspect central du Personal branding : l'authenticité.

Lors de toute action, il semble donc incontournable de se poser la question du sens, à savoir que lorsque nous posons un acte, cet acte est-il mené avant tout pour lui-même, ou bien dans l'attente anticipée de bénéfices positifs au niveau de notre Personal branding ?

En définitive, il ne faudrait pas perdre de vue que le Personal branding est un outil et non une fin en soi. Autrement dit, le Personal branding devrait idéalement être *au service de quelque chose*, d'une action, d'un objectif, et non une promotion de soi aveugle.

2.6 Résistances à l'usage du Personal branding

Setty (2006) expose différentes sources de réticences vis-à-vis du Personal branding : une marque forte de l'employeur (faisant écran à la marque personnelle), la non-envie de se faire valoir, le sentiment de ne pas savoir par quoi commencer dans les démarches, la croyance qu'il est possible de réussir sans Personal branding, l'absence de bénéfices à court terme, le malaise dû au fait d'attirer l'attention sur soi, le manque de temps, la peur d'être en décalage par rapport à son entourage proche, le sentiment d'absence d'accomplissements, l'absence de volonté de d'investir l'énergie requise.

Comme le soulignent Zara (2009), le Personal branding se heurte à une certaine résistance culturelle. En effet, dans la culture francophone, la promotion de soi peut être ressentie comme une démarche narcissique. Dans le même ordre d'idées, le réseautage (*networking*) a tendance à être considéré comme un moyen détourné pour arriver à ses fins (Marcon et Moinet, 2007). Or, comme l'indique Aubrey (2000), *« l'entreprise de soi n'a pas pour dessein secret de promouvoir un univers de loups voraces qui se disputeraient un territoire en se livrant à une compétition sans merci. À ce jeu-là, tous sont perdants. En me considérant moi-même comme une entreprise, j'aspire certes à mon propre accomplissement. Mais le mien n'exclut pas celui de l'autre. Bien au contraire, il l'entraîne »*¹³.

Il est à noter que tout individu possède une marque personnelle, qu'il le veuille ou non. Car d'une manière ou d'une autre, tout travailleur communique sur lui-même, agit au travers de ses valeurs, développe une promesse de service, veille à préserver sa crédibilité professionnelle, ...

¹³ AUBREY Bob, *L'entreprise de soi*, Flammarion, Paris, 2000, p. 75

3 Enjeux du Personal branding pour l'entreprise

3.1 Bénéfices du Personal branding pour l'entreprise

3.1.1 Nouvelle configuration organisationnelle

Castells (1996)¹⁴, cité par Le Roux (2009), annonce l'apparition d'une nouvelle forme organisationnelle où la hiérarchie traditionnelle s'estompe et dans laquelle les individus collaborent via les nouveaux outils de communication, afin de générer une énergie créative pour des projets de taille. Bardin (2006) évoque également la naissance de nouvelles configurations organisationnelles, à savoir la structure par projet et la structure en réseau. Le Roux (2009) nuance ce propos en affirmant que la hiérarchie n'est pas totalement abolie et préfère associer la structure en réseau à l'organisation adhocratique décrite par Mintzberg¹⁵.

Plutôt que des exécutants situés dans une structure hiérarchique, les travailleurs sont investis d'un rôle d'entrepreneurs dans une structure en réseau. L'identité figée et l'appartenance unique, caractéristique des « anciennes organisations », laisse place à une reconstruction libre de l'environnement (Aubrey, 2000). En préservant l'identité et la liberté de chacun, l'entreprise en réseau prône l'autonomie. Mais les synergies qu'elle développe (cf. intelligence collective) indiquent également qu'elle promeut l'interdépendance (Serieyx, 2000). L'entreprise organique¹⁶ se distingue par l'absence de contrôle formel hiérarchique, la prise de décision collégiale, ce qui a pour conséquence d'augmenter les capacités d'adaptation, de créativité et d'apprentissage de ses membres (Assens, 1996).

Dans cette nouvelle configuration que va connaître l'entreprise, le Personal branding (et la visibilité individuelle qui en découle) va contribuer à la mise en place de projets, d'espaces virtuels collaboratifs, ainsi qu'à la construction de la connaissance.

3.1.2 Image personnelle et image de l'entreprise

Tout comme l'image de l'entreprise colore l'image personnelle, l'image d'un individu peut avoir un impact sur l'image de l'entreprise. Il est donc de l'intérêt des

¹⁴ Castells Manuel, *La société en réseau. L'ère de l'information*, Fayard, Paris, 1996, 671 p.

¹⁵ Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation, Paris, 2002, 440 p.

¹⁶ en référence aux réseaux synaptiques du cerveau humain

entreprises de permettre à leurs membres de développer une marque personnelle forte (Zara, 2009).

Une image positive forte d'un individu, de par son charisme, profite, au final, à l'entreprise car les clients associent mentalement l'image forte de l'individu à l'image de l'entreprise. En effet, d'après Rampersad (2008), la visibilité numérique induit dans le chef de notre interlocuteur le sentiment de nous « connaître », et de vouloir plus facilement traiter avec nous, ce qui profite au développement de l'entreprise.

3.1.3 Cohérence personnelle

Hall et Mirvis (1996) avancent l'idée de *carrière protéiforme* dans laquelle le travailleur construit sa carrière conformément à ses aspirations personnelles et son profil de personnalité. Dans cette optique, l'individu ne vise plus le succès professionnel en tant que tel (critère extrinsèque), mais bien un mieux être et la possibilité d'exercer un poste en adéquation avec l'image qu'il se fait de lui-même et de ses valeurs.

L'identité professionnelle d'un individu ne doit pas se fondre sur la marque d'entreprise, le travailleur doit garder son individualité (Noblet, 2009).

Par la mise en place du Personal branding en son sein, l'entreprise favorise la cohérence personnelle de ses employés et peut disposer de travailleurs plus en adéquation avec leurs missions, et par conséquent, davantage investis dans leur fonction.

3.1.4 Nouvelle conception du travail

Ces dernières années, la mentalité concernant le travail a changé. Autrefois, le principal moteur du travailleur était d'assurer ses besoins primaires. Or, les raisons qui poussent l'individu à travailler semblent avoir évolué. Cinq tendances se dessinent :

- la recherche de sens ou d'activités représentant un intérêt ou en concordance avec les passions,
- la recherche de reconnaissance et d'estime (cf. pyramide des besoins de Maslow),
- le désir de développement personnel,
- le besoin d'indépendance,
- la possibilité de rester soi-même sur le lieu de travail.

Or, le Personal branding répond à ces nouvelles attentes (Van Zwieten, Van de Haterd, Scholte, 2009).

3.1.5 Motivation

Une activité est dite autotélique lorsqu'un individu la réalise pour elle-même et non pour ses conséquences (Csikszentmihalyi, 2004). On dit alors que la motivation est intrinsèque, à savoir que l'individu agit par la seule satisfaction inhérente à l'activité même et non pour des motifs externes tels que les gains financiers, la gloire, ... (Forest, 2008). La possibilité de pouvoir exploiter son potentiel et d'exercer dans des domaines d'intérêt est propre à la démarche de Personal branding. L'entreprise doit donc tenir compte de ce paramètre dans sa politique de motivation du personnel.

Selon Le Boterf (1997), l'un des enjeux actuels des entreprises est de pouvoir concilier leurs impératifs avec les projets personnels de leurs membres. Le professionnel ne s'implique que pour des projets qui ont du sens pour lui.

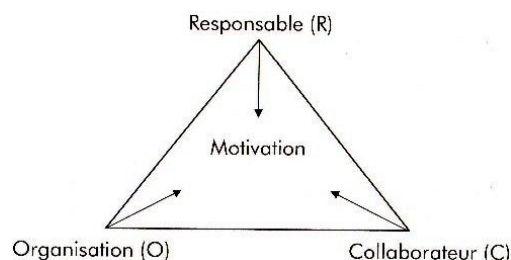
De Filippi et Arthur (1996) décrivent trois types d'habiletés (*knowing how, knowing whow, knowing why*). Le *knowing why*, qui se réfère à la capacité d'une personne à cerner ses propres besoins, attentes et valeurs professionnelles.

L'entreprise doit tenir compte de l'individualité et des aspirations de ses travailleurs (Cobut et Bomal, 2009). Dans leur modèle O.C.R., ces auteurs précisent que l'organisation (« O » = l'entreprise) se doit de créer les conditions favorables pour que le collaborateur (« C ») discerne, formule et mette en pratique ses souhaits professionnels. Une différenciation subtile est établie entre les notions de satisfaction, implication et motivation :

« - *augmenter les salaires, c'est se concentrer sur la satisfaction ;*

- *développer l'identification aux objectifs de l'organisation, c'est se focaliser sur l'implication ;*

- *développer l'autonomie et permettre à chacun de se réaliser pleinement en étant lui-même, c'est se centrer sur la motivation »*¹⁷.



COBUT Eric, BOMAL Géraldine, Motiver, être motivé et réussir ensemble, edipro, Liège, 2009, p. 24

¹⁷ COBUT Eric, BOMAL Géraldine, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, edipro, Liège, 2009, p. 24

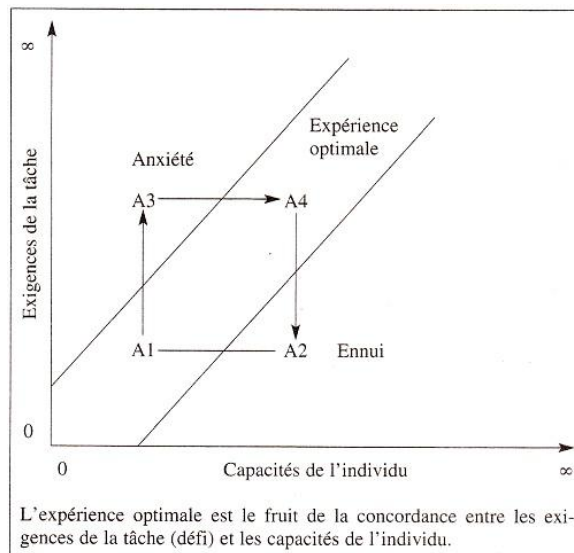
Malheureusement, comme le mentionnent les auteurs, les individus connaissent mieux les objectifs de l'entreprise que les leurs. En effet, les travailleurs ne perçoivent pas eux-mêmes leurs motivations profondes. Afin de susciter la motivation chez les travailleurs, les organisations peuvent donc aider ceux-ci à se projeter dans l'avenir, clarifier leurs objectifs et découvrir ainsi leur « moi idéal ». À cet égard, le rôle du Responsable (« R ») est essentiel : aider le collaborateur à déterminer ses souhaits professionnels et proposer un plan d'action pour y parvenir.

Faire émerger le « moi idéal » des travailleurs (étape première du Personal branding : « se connaître »), leur permet d'avoir une vision claire de leur avenir, d'avoir des objectifs d'évolution et constitue, pour l'entreprise, un levier de motivation.

L'entreprise peut motiver ses travailleurs en les encourageant à développer leur marque personnelle, en équilibre avec la marque de l'entreprise. La mission du *Chief Networking Officer* (nouvelle fonction) consisterait à implémenter une culture réseau alliant les marques personnelles des individus et la marque d'entreprise (Noblet, 2009).

3.1.6 Expérience optimale

La théorie de l'expérience optimale (*flow*) développée par Csikszentmihalyi (2004) inclut la *dynamique exigences-habiletés*. En-dessous d'un niveau de difficulté (inférieur aux capacités de l'individu), la tâche suscite l'ennui. Au-delà d'un certain seuil de complexité (supérieur aux compétences actuelles de l'individu), la tâche génère de l'anxiété. L'expérience optimale se situerait donc dans le juste équilibre entre le niveau d'exigence de la tâche et les aptitudes de l'individu. Celles-ci évoluant dans le temps, le niveau de difficulté de la tâche doit idéalement être complexifié en parallèle. Autrement dit, la tâche doit être accessible, mais exiger des compétences spécifiques et représenter un défi.



Source : Csikszentmihalyi Mihaly, *Vivre la psychologie du bonheur*. 2004, p. 120

Si grâce au Personal branding, le travailleur peut lui-même s'orienter vers le type de missions qui correspondent le mieux à son niveau d'évolution, l'entreprise pourra bénéficier d'un niveau de performance optimal.

3.1.7 Gestion des compétences

Grâce au Personal branding, le travailleur peut allumer les projecteurs (par exemple via un e-CV, un portfolio, ...) sur des compétences que l'entreprise n'aurait pas spontanément remarquées dans un cadre classique de recrutement. En effet, un individu peut être engagé dans un cadre précis, mais le contexte évoluant, des compétences jusque là passées sous silence peuvent subitement s'avérer d'un apport riche pour l'entreprise.

Certaines entreprises (Microsoft, Procter & Gamble, British Telecommunications, J.-P. Morgan) ont intégré le concept de Personal branding dans leur programme de développement des talents. Ces entreprises considèrent que la meilleure stratégie est de demander le *meilleur* de leurs travailleurs et non le *plus* (Schawbel, 2009, avant-propos de Arruda).

3.1.8 Transfert des apprentissages

Le transfert des apprentissages consiste à métaboliser un savoir appris en formation pour l'utiliser réellement en situation de travail. Sans une démarche de transfert des apprentissages, les acquis restent abstraits et non utilisables par le travailleur. Le retour sur investissement s'en trouve alors affaibli.

Or, dans la conception formative du portfolio (Layec, 2006), l'individu procède à des associations, des recoupements d'informations et s'approprie le savoir.

Cet effort de conceptualisation, sollicité pour la création et l'évolution du portfolio, ne peut que faciliter le transfert des apprentissages ainsi que l'amélioration des compétences (et par conséquent, un retour sur investissement pour l'employeur).

3.1.9 Employabilité

L'employabilité se définit par la capacité à trouver, sur le marché du travail, un employeur susceptible de nous engager. Il existe deux critères concernant l'employabilité : la rapidité avec laquelle l'individu peut décrocher un nouvel emploi et la qualité potentielle de celui-ci (Satterthwaite et D'Orsi, 2003).

Les mutations socio-économiques changent le visage de la carrière. Autrefois une « ligne droite » sans encombre, elle prend désormais l'apparence d'un parcours irrégulier, fait de hauts et de bas, d'accélération et d'arrêts, de changements de métier dans le même secteur ou au contraire dans des domaines différents (Panczuk, 2007). Ceci renvoie au phénomène de *carrière éclatée* (Cardinal, 1999). Tout en tenant compte de l'entreprise même, le travailleur doit veiller à sa propre professionnalisation. Il doit gérer ses compétences et se tenir prêt au changement (Le Boterf, 1997).

Le travailleur moderne, autrefois « condamné à perpétuité » dans l'entreprise, s'est érigé en maître indépendant de sa propre carrière. Ce travailleur, qu'O'Connell (2002) nomme *gold-collar worker* :

- prend ses responsabilités face à sa carrière,
- évalue constamment ses forces et ses faiblesses ainsi que son plan de carrière,
- connaît sa valeur,
- améliore ses compétences, se recycle constamment,
- se montre curieux,
- surveille les tendances du milieu pour en anticiper les changements,
- crée des opportunités,
- recherche les zones où manquent des compétences et s'investit dans l'apprentissage de celles-ci,
- construit des réseaux,
- se montre enthousiaste,

- prend des initiatives,
- devient un expert dans un domaine spécifique,
- considère sa carrière comme un business,
- informe au sujet de ses réalisations et de celles des autres,
- utilise le feedback.

D'après Tulgan (1998), nous entrons maintenant dans l'ère post-emploi, dans laquelle les employeurs ont besoin de travailleurs flexibles, prêts à exécuter toute tâche qui doit l'être, à s'adapter à de nouvelles conditions de travail (changement d'équipe, changement d'horaire, ...), à assumer des responsabilités jamais exercées auparavant et à acquérir continuellement de nouvelles compétences. La relation employeur/travailleur n'est plus caractérisée par la loyauté mais se base sur des investissements mutuels à court terme : *« Les travailleurs apportent leurs compétences, leur savoir, leur temps, leur énergie et leur créativité, pour obtenir des résultats tangibles qui rencontrent les besoins immédiats de l'organisation ou de ses clients. En retour, l'employeur offre des avantages financiers, de la formation et du développement, une expérience professionnelle, une chance de prouver ses capacités et des opportunités pour construire des relations de valeur avec des personnes en mesure de les aider dans le futur »*¹⁸. Le contrat psychologique a évolué. On est passé de la promesse de résultats, axée sur la stabilité de carrière, à une promesse de moyens, centrée sur le développement de l'employabilité (Noblet, 2009). Malone¹⁹ (cité par Zara, 2010), prédit la tendance du futur, dans laquelle les individus seront amenés à développer leur entreprise unipersonnelle, à participer à une ou plusieurs entreprises simultanément ou successivement. Cette manière de fonctionner existe déjà pour les artistes et tendra à se généraliser sur le marché du travail. Dans un tel contexte, le Personal branding deviendra un outil d'autant plus utile. D'après Schawbel (2009), le Personal branding sera la seule véritable constante dans un environnement professionnel fait de changements fréquents d'emplois.

En plus d'un changement de forme, la gestion de carrière connaît également un changement d'optique : il ne s'agit plus de trouver *la bonne voie* mais d'opter pour une orientation à prendre (plutôt qu'un point d'arrivée précis) : *« Il s'agit bien de regarder son activité professionnelle comme un voyage en cours, un chemin à*

¹⁸ TULGAN Bruce, *Work this way. Inventing your career in the workplace of future*, Capstone publishing Ltd, Oxford, 1998, p. 21

¹⁹ MALONE Thomas, *The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style and your life*, Harvard Business School Press, 2004, 240 p.

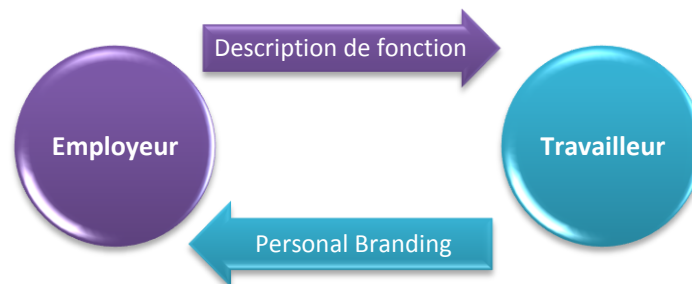
créer, à produire, à tracer, au fur et à mesure, sans certitude et sans modèle »²⁰. Par ailleurs, l'orientation professionnelle doit devenir un processus continu et non une démarche ponctuelle (Layec, 2006). Cette vision pourrait, à terme, apporter au concept de Personal branding un aspect davantage multi-facettes et adaptatif.

Un milieu professionnel plus instable poussera logiquement les travailleurs à développer leur Personal branding en permanence. En effet, il ne faut pas attendre de perdre son emploi pour créer sa marque personnelle (Noblet, 2009).

En conclusion, le Personal branding sera certainement un des outils de gestion en termes d'employabilité.

3.1.10 Description de fonction

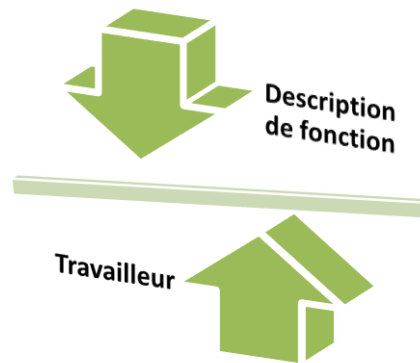
À la base, description de fonction et Personal branding vont dans un sens relativement opposé. En effet, la description de fonction « aliène » l'individu à un contenu de tâches fixe et impersonnel. Or, la démarche de Personal branding consiste au contraire à valoriser ses particularités, définir son propre profil et le proposer à un employeur potentiel.



Il est cependant envisageable de concilier les deux approches.

La description de fonction fournit un cadre en termes de performances, compétences et attitudes attendues dans le chef du travailleur. Mais l'individu n'est pas dépourvu d'influence sur sa description de fonction. En effet, la description de fonction donne des indicateurs sur les tâches à exécuter, mais l'individu exerce sa fonction avec son style personnel, mobilise ses propres ressources, sélectionne des moyens pour parvenir à des résultats, ... La description de fonction est régulièrement comparée au scénario d'une pièce de théâtre : l'acteur reçoit un contenu prédéfini, mais il existe par contre une multitude de façons d'interpréter le rôle.

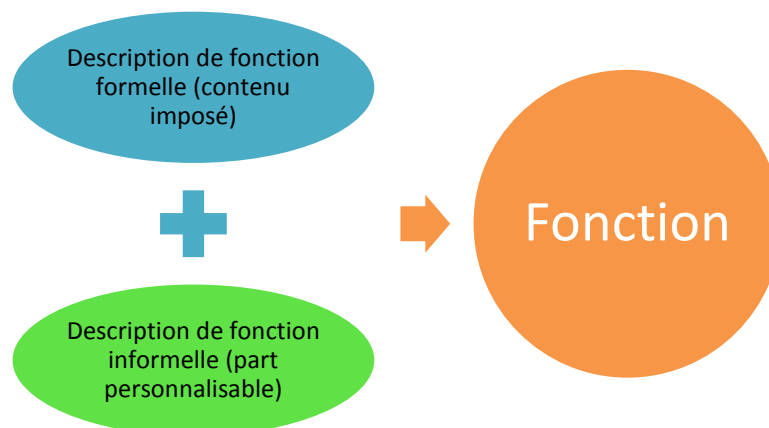
²⁰ LAYEC Josette, *Auto-orientation tout au long de la vie: le portfolio réflexif*, 2006, p. 15



Selon D'allesandro (2008), il est possible de valoriser sa marque personnelle en tant que nouveau collaborateur au sein d'une entreprise, en lui offrant quelque chose dont elle manque.

Pour généraliser le point de vue de cet auteur, il serait possible d'envisager que le travailleur puisse, à tout moment de sa carrière, proposer à son employeur une offre de service qui dépasserait le contenu formel de sa fonction. Ceci permettrait au travailleur de développer son Personal branding au sein même de l'entreprise et l'employeur bénéficierait des apports innovateurs des nouvelles activités initiées.

Le style personnel de l'individu ou sa prise d'initiative mène donc souvent à une modification du contenu de la fonction (révision des priorités, ajout de responsabilités, ...). Dans un cadre institutionnel souple, une partie du contenu de la fonction peut donc être orienté, voire personnalisé.



Rampersad (2008) estime que le travailleur ne doit pas être délimité à sa description de fonction. Dans sa vision prospective, Cardinal (1999) présage des descriptions de tâches moins cadenassées qui permettront davantage de flexibilité et de prise d'initiatives. Selon Stankiewicz et Geuze (2007) les tâches du travailleur sont moins prescrites, et ne peuvent plus être tracées d'avance. En effet, le *salarie schumpetérien* doit décider ce qu'il y a lieu de faire en fonction de la situation

rencontrée. En mobilisant son intelligence, ses idées, sa créativité, il est producteur de solutions.

Dans les nouvelles formes de configuration organisationnelle, l'individu ne s'inscrira plus dans un contenu de tâches unique, mais gèrera son propre portefeuille d'activités en s'engageant simultanément dans plusieurs projets (parfois de nature différente, ou requérant des compétences très diverses).

Enfin, le monde du travail sera amené à passer d'une démarche de recherche d'emploi, à une démarche d'offre de service. Dans cette optique, le positionnement en tant que consultant interne entraînera le développement d'une marque personnelle (Noblet, 2009).

Le Personal branding poussera l'entreprise à reconsidérer la notion de (description de) fonction.

3.1.11 Réseau externe

L'une des habiletés décrites²¹ par De Fillipo et Arthur (1996) est le *knowing whom*. Cette aptitude se définit par l'utilisation du réseau relationnel au profit de la carrière. Le *professionnel* est celui qui est non seulement capable de mobiliser ses connaissances et ses compétences, mais également celles de son réseau professionnel (Le Boterf, 1997).

L'entreprise peut tirer profit du réseau d'un collaborateur pour développer de nouvelles collaborations (Marcon et Moinet, 2007). En effet, les échanges avec l'extérieur sont nécessaires à l'enrichissement et à la survie d'un système (Yatchinovsky, 2005).

Le volet « se faire connaître » du Personal Banding profite donc à l'individu lui-même, mais également à l'entreprise.

3.1.12 Mécénat de compétences / collaborations bénévoles

En France, la loi Aillagon du 01/08/2003 promeut le mécénat de compétences. Cette démarche permet aux entreprises - via une déduction fiscale avantageuse - de mettre à disposition les compétences de leurs collaborateurs (pendant le temps de travail) au profit du secteur associatif. Il s'agit d'un outil concret répondant aux besoins des travailleurs de s'engager dans la responsabilité sociale (Pasquier, 2009).

²¹ *knowing how, knowing whow, knowing why*

Dans son e-book destiné aux jeunes diplômés, Hoehne (2009) avance l'idée que le travail bénévole (notamment virtuel) permet à l'individu de participer à des projets qu'il affectionne et de donner une orientation à la carrière qu'il vise.

Ces deux démarches peuvent toutes deux mener à une meilleure visibilité ainsi qu'à un élargissement du réseau.

Il n'est pas toujours possible à l'employeur d'offrir à ses collaborateurs des missions qui correspondent à leurs compétences et à leurs intérêts. Or, un processus de mécénat de compétences ou de bénévolat accessoire permettrait à l'entreprise de proposer au travailleur d'autres types de missions (en externe), dans laquelle il pourra mettre en valeur ses compétences. Au final, l'entreprise s'enrichit des apports extérieurs et augmente son capital « compétences ».

3.1.13 Émergence de réseaux sociaux d'entreprise

Les réseaux sociaux ont changé le visage du web et sont à présent en phase de provoquer un changement dans l'entreprise, via des applications appelées *Peopleware*. Ces fonctionnalités Intranet permettront à chaque membre du personnel de se faire connaître et d'identifier rapidement, parmi le personnel de l'entreprise, les individus qui disposent de l'expertise requise pour un projet (Lefebvre, 2008).

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent de faire correspondre des individus selon leurs intérêts et responsabilités, de partager de l'information entre membres d'une communauté et de travailler à des buts communs sur des espaces virtuels partagés (Bernal, 2009). Bien plus qu'un répertoire d'entreprise, les *peopleware* permettront de construire son propre réseau de contacts (Lefebvre, 2008).

Membrado (2009)²² aborde la visibilité individuelle au sein de l'entreprise. Il s'agit d'utiliser l'intranet (ou Internet) pour communiquer sur ses compétences, ses réalisations, ses relations, ... pour renforcer sa crédibilité et être davantage sollicité en tant qu'expert au sein même de son entreprise.

Lefebvre (2008) évoque l'avantage de visibilité qu'apportent les réseaux sociaux pour les profils « atypiques ». En effet, des profils inhabituels ont à présent la même chance de se faire valoir que les profils stéréotypés. Cela mène à une certaine diversité, source de richesse.

²² LEFEBVRE DU PREY France (coord.), *Cultivez votre identité numérique*, 2009

Dans une optique multidisciplinaire, Le Boterf (1997) indique que le *professionnel* doit être capable de se positionner transversalement, plutôt que de s'appuyer sur son seul métier.

Actuellement, l'Intranet est capable de fournir des informations sur les produits de l'entreprise, l'actualité (newsletter, webzine, ...) et les coordonnées des travailleurs. Mais l'implémentation d'un réseau social d'entreprise permettrait d'accélérer le travail collaboratif en réseau, d'insuffler des nouveaux projets, de donner lieu à des communautés de pratiques, de faciliter l'empowerment, ...

3.1.14 Qualités requises pour le Personal branding profitables à l'entreprise

À la lecture des points précédemment abordés, il est possible de lister l'essentiel des compétences mobilisées par un individu déployant sa marque personnelle et dont l'entreprise peut retirer des avantages :

- esprit d'entreprise,
- sens de l'initiative,
- création d'opportunités,
- créativité pratique,
- audace et originalité,
- capacités de communication et fibre « marketing »,
- conviction personnelle et force de persuasion,
- développement d'une forte personnalité,
- capacité d'élaborer une stratégie,
- vision claire sur ses objectifs professionnels,
- juste discernement de ses propres compétences et connaissances,
- développement optimal constant dans un domaine,
- passion pour son travail,
- développement d'un réseau,
- veille, anticipation des nouveautés et changements du milieu,
- adaptation au changement,
- capacité à construire ses propres repères,
- aptitude à manager l'incertitude.

3.2 Risques liés à l'implémentation du Personal branding au sein de l'entreprise

D'une manière générale, un système de Personal branding généralisé risque de faire émerger une certaine concurrence interne entre travailleurs. Sans un cadre mûrement réfléchi, ce processus pourrait mener à une forme de *loi de la jungle*.

Les travailleurs sont moins enclins à brader leurs aspirations profondes contre la sécurité d'emploi, ce qui peut engendrer un effet de *zapping*. Dans le même temps, dû à la meilleure employabilité qu'elle engendre, l'entreprise risque de voir ses employés partir (hausse du turnover).

L'entreprise sera confrontée à un personnel venant faire son *shopping* de missions et acceptant difficilement des tâches qui les intéressent peu. Or, l'entreprise ne sera pas toujours en mesure d'offrir un service à la carte.

La possibilité existe que l'individu dégage une image nuisible pour l'entreprise ou tout simplement incompatible avec sa culture institutionnelle. A contrario, une image personnelle positive « trop » forte peut faire de l'ombre à l'image de l'entreprise.

Par ailleurs, l'accumulation de propagandes de valeurs personnelles peut nuire à la consistance des valeurs de l'entreprise.

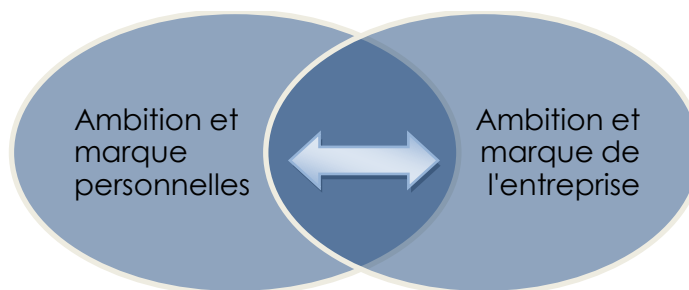
Dans une démarche de Personal branding, l'individu peut être amené à mobiliser toutes les ressources de sa personnalité, ses valeurs personnelles, certains talents extraprofessionnels déployés lors des hobbies, à développer un réseau professionnel sur un site de réseau social « mixte » (personnel et professionnel) tel que Facebook, ... Il devient évident que les frontières entre la vie professionnelle et la vie privée s'amenuisent. L'effet *Big brother*, conséquence de la gestion personnelle des Personal branding des individus, risque d'être reproché à l'entreprise même. Le dévoilement - volontaire ou non - de certains éléments privés (convictions politiques, religieuses, appartenances, orientation sexuelle, ...) peut mener à des discriminations internes auxquelles l'entreprise devra faire face.

4 Applications concrètes du Personal branding à l'entreprise

4.1 Cohérence entre marque de l'entreprise et marque personnelle

McNally et Speak (2003) définissent la marque comme une *relation* caractérisée par la confiance que s'accordent mutuellement deux individus lorsque ceux-ci identifient un lien direct dans leurs systèmes de valeurs.

Plus grand est le chevauchement entre la marque personnelle et la marque de l'entreprise, plus haut sera le niveau de performance (Rampersad, 2008).



Source: RAMPERSAD Hubert, *Personal branding. Leiderschap vanuit authenticiteit*, Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2008, p. 196

La marque personnelle du travailleur (Personal branding) doit idéalement être cohérente par rapport à la marque du groupe (Corporate Branding) et la culture d'entreprise. Vu que le Personal branding mène à une « révolution copernicienne » de l'emploi (il ne s'agit plus, pour le travailleur, de se plier au moule de l'entreprise, mais plutôt d'offrir des services, avec un profil singulier), il n'est plus pertinent de demander à un travailleur de perdre sa personnalité pour se fondre dans une culture d'entreprise qui ne lui correspond pas.

C'est la raison pour laquelle la compatibilité doit être évaluée. En plus d'évaluer les compétences du candidat lors d'un recrutement, il serait donc également judicieux d'évaluer ses valeurs, son image, ... bref, sa marque personnelle dans son ensemble, afin d'estimer le matching entre le Personal branding de l'individu d'une part, et le Corporate Branding ainsi que l'Employer Branding de l'entreprise d'autre part.

4.2 Le Personal branding comme nouvelle activité RH

Une entreprise peut développer différentes activités RH: la gestion prévisionnelle des compétences, la gestion des talents et des potentiels, la gestion des formations, la gestion de connaissances, la communication interne, ... En sus de l'employabilité, peut-être devra-t-elle à l'avenir s'impliquer dans la gestion du Personal branding de ses employés. Différents outils existent déjà : validation des acquis de l'expérience, portfolio, *peopleware*, ..., mais gagneraient à être davantage exploités et intégrés dans un tout cohérent. D'autres outils pourraient être imaginés. Dans tous les cas, l'entreprise va devoir - plus que jamais - s'intéresser à son image, à ses valeurs, réfléchir à ses objectifs et trouver des moyens de trouver une synergie avec ses travailleurs.

Cette nouvelle activité pourrait être gérée par le Responsable (cf. Cobut et Bomal, 2009), le *Chief networking officer* (cf. Noblet, 2009) ou tout simplement par un consultant interne (*Personal branding consultant*).

4.3 Formation au Personal branding

Une formation interne pourrait sensibiliser le personnel sur les avantages du Personal branding, les *best practices*, l'attitude réseau, la netiquette, les limites déontologiques, les points de repère sur l'adéquation de l'information à diffuser (pertinence, vie publique vs. vie privée), ...

4.4 Personal branding et évaluation

Nous l'avons vu, dans la conception du Personal branding, la stratégie consiste à employer son énergie à peaufiner ses points forts, plutôt que de corriger ses points faibles. Bien qu'un minimum sera toujours exigé en matière de compétences-clés (compte tenu des missions exercées), une focalisation sur les forces du travailleur modifiera sans doute quelque peu le visage de l'évaluation des performances.

Le développement basé sur les forces nécessite les actions suivantes : détecter et reconnaître les talents, communiquer avec les autres sur ceux-ci, acquérir des nouvelles compétences et connaissances liées au domaine d'expertise, et exploiter le plus souvent possible ces aptitudes particulières (Gaucher, 2010).

En outre, alors que nous pouvons observer une spécialisation accrue des profils (promue par ailleurs par la démarche de Personal branding), il est également

demandé à l'individu d'être polyvalent. Les praticiens des Ressources humaines auront donc certainement à se positionner sur ce paradoxe.

4.5 Personal branding et déontologie

Pour pouvoir fournir des points de repères dans le choix des actes que posent les travailleurs, l'organisation peut rédiger et faire connaître un code déontologique. Chaque aspect particulier de la profession peut faire l'objet d'enjeux déontologiques (devoir de confidentialité, conflit d'intérêts, ...). L'arrivée du Personal branding dans l'entreprise ne sera pas épargnée par cette tendance. En effet, les risques de dérives, émanant de cette nouvelle pratique, laissent penser qu'il y a également lieu de fournir des lignes de conduite et des garde-fous.

Quelques aspects déontologiques (non exhaustifs) sont abordés dans les points suivants :

BIEN COMMUN

- ✚ La démarche de Personal branding de l'entreprise ne peut empiéter sur les intérêts de l'entreprise. Le Personal branding est un moyen et non une fin en soi. Le travailleur ne doit jamais perdre de vue la poursuite des objectifs de l'entreprise.
- ✚ Le travailleur est tenu de considérer ses collègues, non comme des concurrents, mais comme des partenaires directs avec qui il entretient des relations de collaboration.

DIFFUSION ADÉQUATE DE L'INFORMATION

- ✚ Lors de toute communication, le travailleur peut exprimer son avis personnel à condition d'en faire clairement mention. Il doit donc faire savoir s'il expose le point de vue de l'entreprise, de son service/département ou bien s'il s'exprime en son nom.
- ✚ Le travailleur diffuse uniquement de l'information véridique et non confidentielle
- ✚ Le travailleur ne s'approprie pas les contenus d'autrui sans en citer la source (respect de la propriété intellectuelle)
- ✚ Le travailleur est conscient que tout contenu inadéquat diffusé sur le web 2.0 peut nuire à sa réputation numérique, et par conséquent, à celle de l'entreprise.

COMPÉTENCE

- ✚ Le travailleur collabore activement au transfert des connaissances au sein de son département et de son entreprise.
- ✚ Le travailleur maintient un haut niveau d'expertise. Il tient à jour et renforce ses compétences dans les domaines dont il a la charge. Il ne se repose pas sur ses acquis et s'informe sur les dernières évolutions liées à ses domaines de compétences, ainsi que les éventuels progrès technologiques qui s'y rapportent.
- ✚ Régulièrement, le travailleur s'impose de prendre du recul, afin d'interroger la pertinence de ses pratiques professionnelles.
- ✚ Le travailleur ne propose des services (*unique selling proposition*) que dans la mesure où ses compétences le lui permettent. Son offre de service doit donc être authentique, transparente et honnête.
- ✚ Le travailleur ne pose un acte professionnel que dans la limite de ses compétences. Il lui appartient d'évaluer l'adéquation entre son niveau d'expertise et le contenu des missions qu'on lui confie ou qu'il propose de son propre chef. Il peut bien entendu demander une aide aux collègues ou à des intervenants extérieurs ou tout simplement prendre les mesures pour atteindre le niveau d'expertise requis pour exécuter la tâche. Si toutefois le travailleur est confronté à une mission dont il est raisonnable de penser qu'il ne pourra l'exécuter correctement, celui-ci en informe directement le commanditaire.

RESPECT

- ✚ Le travailleur s'abstient de dégrader la réputation professionnelle ou privée des autres membres du personnel.

DIGNITÉ

- ✚ Aussi bien dans le cadre de sa vie professionnelle que privée, le travailleur ne doit pas nuire à la dignité de sa fonction ni à la réputation de l'entreprise.

4.6 Personal branding et valeurs d'entreprise

Les entreprises de demain devront être attentives à mesurer la compatibilité entre leurs valeurs organisationnelles et l'intégration du Personal branding dans leur culture. En effet, les valeurs et les comportements organisationnels qui en découlent devront probablement être adaptés. Par ailleurs, il ne suffit pas de décréter l'implémentation de nouvelles valeurs dans l'entreprise, encore faut-il se positionner sur la manière de les faire vivre.

Ci-après figurent des exemples de valeurs qui sous-tendent le Personal branding, ainsi que les comportements organisationnels qui représentent des applications concrètes de celles-ci :

Valeurs d'entreprise	Comportements organisationnels sous-tendant les valeurs
✓ EXCELLENCE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ offrir un large choix de formations (externes ou internes) ➤ promouvoir le partage des connaissances (knowledge management) et le transfert de compétences ➤ encourager l'agent à affiner son expertise et son professionnalisme ➤ implémenter des évaluations formatives (plutôt que diagnostiques)
✓ CRÉATIVITÉ	<ul style="list-style-type: none"> ➤ encourager l'innovation (dépasser les acquis) ➤ favoriser le non-conformisme ➤ permettre à chacun de développer sa propre originalité (diversité des profils)
✓ OUVERTURE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ insuffler une ouverture d'esprit ➤ susciter une ouverture au changement ➤ susciter le dialogue, l'échange d'idées, l'émulation ➤ s'ouvrir au monde extérieur (dépasser les barrières de l'entreprise)
✓ DÉVELOPPEMENT PERSONNEL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ permettre à chaque individu de développer sa marque personnelle ➤ accroître la visibilité (interne et externe) des profils personnels ➤ offrir une reconnaissance professionnelle de qualité (validation des acquis de l'expérience, portfolio, utilisation des recommandations numériques lors des évaluations afin de mettre en valeur les atouts)

<p>✓ ESPRIT ENTREPRENEURIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ instaurer une culture par projets, permettre aux travailleurs de s'engager dans des projets, de proposer de nouvelles idées, ... ➤ encourager la prise d'initiatives et la prise de risques ➤ encourager l'attitude réseau (prise de contacts en interne comme en externe, participation à des conférences, engagement dans des associations, bénévolat complémentaire, mécénat de compétences, ...) ➤ redéfinir le rôle de la hiérarchie formelle, se montrer directif sur les résultats plutôt que sur les moyens (favoriser l'autonomie et l'empowerment)
<p>✓ AUTHENTICITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ s'assurer de la congruence de la fonction au profil de l'individu ➤ encourager les comportements transparents
<p>✓ COOPÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ promouvoir la transversalité ➤ encourager l'esprit d'équipe ➤ promouvoir la collaboration de chacun au succès de tous

4.7 Personal branding et nouveau contrat psychologique

Les attentes mutuelles de l'entreprise et du travailleur doivent évoluer, compte tenu des mutations socioéconomiques que connaissent la carrière et de l'avènement du Personal branding :

Ce que le travailleur attend de l'entreprise :	Ce que l'entreprise attend du travailleur :
<ul style="list-style-type: none"> - promotion de sa visibilité (interne et externe) - missions adaptées à ses compétences et ses intérêts - fonction personnalisable (<i>job description</i> modulable) - développement de l'employabilité (promesse de moyens) : opportunités multiples de développer ses compétences - reconnaissance et valorisation des compétences : validation des acquis de l'expérience, (e-)portfolio, (e-)recommandations - possibilité d'effectuer les démarches nécessaires pour développer un réseau (en interne et en externe) - aide dans la différenciation, personnalisation de son profil (ce qui évite d'être un numéro) - aide à la gestion de carrière et conseils en matière de Personal branding - repérage et développement de ses talents 	<ul style="list-style-type: none"> - image personnelle positive et cohérente par rapport à l'image de l'entreprise - forte adaptabilité du travailleur - satisfaction rapide des besoins immédiats de l'organisation - autogestion du travailleur en tant qu'artisan de ses propres compétences - excellence (en termes de compétences) - flexibilité (horaires, contenu de fonction, ...) - ouverture à un travail multidisciplinaire - bénéfices indirects du Personal branding (en ce compris le réseau) développé par le travailleur

5 Conclusion

Ce travail de recherche avait pour objet de donner un aperçu du concept de Personal branding, d'évaluer dans quelle mesure ce processus peut représenter un avantage ou bien un risque pour l'employeur, d'estimer si l'entreprise est culturellement prête à intégrer ce type d'approche, et de déterminer dans quelle mesure il est possible de concilier le développement des individus et les intérêts de l'entreprise.

À la lecture de la littérature sur Personal branding, l'idée générale qui se dégage généralement est l'aspect promotionnel de soi (image, visibilité, ...), aux dépens de l'authenticité et du développement identitaire. Une définition alternative pourrait être :

« Le Personal branding est un processus qui permet à l'individu de tracer sa propre voie, de mettre en évidence son expertise, sa spécificité, et de faire connaître son offre de service. Dans un rapport désintéressé, l'individu produit un contenu de qualité ou une plus-value, construit son réseau et participe au succès de son projet comme à celui des autres. Au final, l'individu peut faire émerger le meilleur de lui-même et réellement devenir ce qu'il est ».

Une question centrale posée en début de rapport portait sur l'intérêt que constitue le Personal branding dans le chef de l'entreprise. À plusieurs égards, le Personal branding représente un avantage pour celle-ci :

- *outil de croissance* : grâce à l'attitude réseau de son personnel, à une image positive de ses travailleurs se reflétant sur celle de l'entité, aux qualités valorisables développées dans le cadre de leurs marques personnelles, ainsi qu'au transfert des apprentissages soutenus par les nouvelles formes de reconnaissance professionnelle (portfolio, ...), l'entreprise accroît son potentiel ;
- *outil organisationnel* : le Personal branding peut, d'une part, faire évoluer la notion de description de fonction vers celle de descriptions de missions (avec des compétences en continuel mouvement), et d'autre part, fournir les leviers nécessaires pour la transition vers une configuration organisationnelle en réseau ou par projet;
- *outil de motivation* : pour aider l'individu à découvrir quelle est sa véritable motivation intrinsèque, tenter de répondre à ses nouvelles attentes, susciter en lui l'expérience optimale et renforcer sa cohérence personnelle, l'entreprise pourra compter sur le soutien du Personal branding ;

- *outil de gestion* : le Personal branding peut occuper le devant de la scène en matière de gestion des compétences, des talents et de l'employabilité.

Le Personal branding représente également un danger potentiel pour l'entreprise : concurrence entre collaborateurs, visibilité sur la sphère privée, baisse de la fidélisation, missions à la carte, image personnelle nuisible, valeurs de l'entreprise affaiblies par les valeurs personnelles. Afin de pallier à ces risques, des repères s'avèrent nécessaires : un code déontologique amenant le travailleur à utiliser le Personal branding en bon père de famille, des valeurs organisationnelles prônant l'esprit de collaboration, un nouveau contrat psychologique définissant les attentes réciproques de l'employeur et de l'employé, ainsi qu'une analyse préalable sur la compatibilité des valeurs personnelles à celles de l'entreprise.

L'entreprise est-elle prête culturellement face au Personal branding ? Il n'est possible de répondre à cette question que de manière indirecte, en évaluant l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de son ouverture à la singularité, au non-conformisme, à un mode d'expression divergent (storytelling, ...), à l'autonomie d'action, à l'appartenance et l'identité multiples, ...

Pour terminer, une question, simple mais cruciale, se pose : comment concilier le développement personnel des individus et pérennité de l'entreprise ?

Faire naître une interconnexion d'entrepreneurs augmente le capital relationnel des individus, mais apporte également un savoir-faire à l'entreprise, via les échanges multidisciplinaires.

Le développement des compétences sociales (intelligence émotionnelle, assertivité, ...) représente un élément différenciateur pour l'individu et apporte à l'entreprise une performance accrue, notamment dans certaines situations à risque (capacité à gérer le stress, capacité de négociation, ...).

Que ce soit comme aide à un système de gestion des compétences, ou comme outil au développement de carrière, les nouveaux supports d'évaluation (portfolio, validation des acquis, ...) sont une source d'information non négligeable.

Détecter les talents, se focaliser sur les points forts, promouvoir la spécialisation des profils est une manière pour l'entreprise de bénéficier de compétences pointues dans plusieurs domaines et d'intensifier par la même occasion l'employabilité de ses travailleurs.

Par un réflexe de questionnement systématique sur le sens, l'entreprise peut constamment ajuster ses objectifs. Connaissant avec davantage de précision la

direction souhaitée, l'employeur est plus à même de proposer des missions cohérentes, et de faire se rencontrer, avec une compatibilité affinée, l'offre de service des travailleurs et les attentes du « marché interne » de l'entreprise.

Pour conclure (si tant est possible de conclure sur une thématique en devenir), les changements sociétaux repérables dans le monde du travail (notion de carrière, croissance personnelle, ...) sont sur le point de modifier le visage de l'entreprise.

6 Bibliographie

6.1 Ouvrages

ALBA Jason, I'm on LinkedIn, now what ?, A guide to getting the most out of LinkedIn, HappyAbout, Cupertino, s.l., 2008, 148 p.

ARRUDA William, DIXSON Kirsten, Career distinction. Stand out by building your brand, John Wiley and sons Ltd, New Jersey, 2007, 224 p.

AUBREY Bob, L'entreprise de soi, Flammarion, Paris, 2000, 205 p.

BARDIN Didier, Management de la créativité en entreprise, Economica, Paris, 2006, 352 p.

BERNAL Joey, Web 2.0 and social networking for the enterprise. Guidelines and examples for implementation and management within your organization, IBM press, Boston, 2009, 312 p.

BUSCHINI Philippe, Personal branding, le moi-perso-je comme marque ! Pour un management agile de sa carrière avec Internet, Édition Transition Agile, s.l., 2009, 198 p.

BUTOW Eric, TAYLOR Kathleen, How to succeed in business using LinkedIn. Making connections and capturing opportunities on the web's business networking site, Amacom, New York, 2009, 256 p.

COBUT Eric, BOMAL Géraldine, Motiver, être motivé et réussir ensemble, edipro, Liège, 2009, 1574 p.

CSIKSZENTMIHALYI Mihaly, Vivre la psychologie du bonheur, Éditions Robert Laffont, 2004, Paris, 377 p.

D'ALLESANDRO David F., 10 rules for building your successful Brand on the business battlefield, McGraw-Hill Professional, s.l., 2008, 240 p.

DAYAN Armand, Le marketing, Presses universitaires de France, Paris, 2006, 128 p.

DEFILIPPI, Robert J., ARTHUR Michael .B., Boundaryless contexts and careers. A competency-based perspective, in The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era, ARTHUR, Michael B., ROUSSEAU, Denise M., Oxford University Press, pp. 116-131

FERRAZZI Keith, Never eat alone. And other secrets to success, one relationship at a time, Doubleday, s.l., 2005, 309 p.

FLEMINGS Hajj E., The Brand YU life: re-thinking who you are through personal brand management, Third Generation Publishing, Canton, 2007, 195 p.

GAUCHER Renaud, La psychologie positive ou l'étude scientifique du meilleur de nous-mêmes, L'Harmattan, Paris, 2010, 249 p.

HALL Douglas T., MIRVIS Philip H., The new protean career: Psychological success and the path with a heart. In The career is dead, long live the career. A relational approach to careers. San Jossey-Bass, San Francisco, 1996, pp. 15–45

HERMINIA Ibarra, Working identity: unconventional strategies for reinventing your career, Harvard Business School Press, Boston, 2003, 199 p.

HOSDEY Alain, Coachez vous-même votre carrière. Méthode PIVOI, edipro, Liège, 2009, 304 p.

KELSEY Tod, Social networking spaces. From Facebook to Twitter and everything in between. A step-by-step introduction to social networks for beginners and everyone else, Apress, New York, 2010, 536 p.

KING Linda, Creating Facebook applications. 100 success secrets to create awesome Facebook applications and leverage social media, Emereo Pty Limited, s.l., 2008, 176 p.

KWAKMAN Frank, Personal branding. Voor professionals die het verschil willen maken, Sdu uitgevers, Den Haag, 2004, 93 p.

LAYEC Josette, Auto-orientation tout au long de la vie : le portfolio réflexif, L'Harmattan, Paris, 2006, 136 p.

LE BOTERF Guy, De la compétence à la navigation professionnelle, éditions d'organisation, Paris, 1997, 295 p.

LEFEBVRE Alain, Les réseaux sociaux. De facebook aux nouveaux Intranets, la généralisation des réseaux sociaux, M21 Éditions, Paris, 2008, 200 p.

LEGRAND Bernard, L'image de soi ou la communication réussie, Ellipse marketing, Paris, 1998, 125 p.

LE ROUX Serge (coord.), Le travail collaboratif. Une innovation générique, L'Harmattan, Paris, 2009, 210 p.

MARCON Christian, MOINET Nicolas, Développez et activez vos réseaux relationnels, Dunod, Paris, 2007, 207 p.

McNALLY David, SPEAK Karl, Be your own brand. A breakthrough formula for standing out from the crowd, Berrett-Koehler, San Francisco, 2003, 148 p.

MEULEMAN François, CV : La méthode brutale. Crise économique, web, téléphonie, mode, codes sociaux, marchés, ... Tout a changé, la rédaction des CV aussi, edipro, Liège, 2009, 164 p.

MONTOYA Peter, VANDEHEY Tim, The Personal branding Phenomenon: Realize Greater Influence, Explosive Income Growth and Rapid Career Advancement by Applying the Branding Technique of Michael, Martha & Oprah, Millenium advertising, s.l., 2003, 235 p.

MONTOYA Peter, VANDEHEY Tim, The Brand called You: the ultimate brand-building and business development handbook to transform anyone into an indispensable Personal Brand, Personal branding Press, s.l., 2003, 278 p.

MUCCIO Chris, BURNS David, MURRAH Peggy, 42 rules for 24 hours success on LinkedIn, super star press, Cupertino, 2009, 128 p.

NOBLET Gilles, Développer sa marquee personnelle. Le Personal branding dans son métier, sa carrière et sa vie, CFPJ Éditions, Paris, 2009, 139 p.

O'CONNEL Brian, The career survival guide, McGraw-Hill, s.l., 2002, 200 p.

O'REILLY Tim, MILSTEIN Sarah, The Twitter book, O'Reilly media, Sebastatopol, 2009, 240 p.

ÖTTL Christine, HÄRTER Gitte, Mettez-vous en valeur ! Toutes les techniques du self-marketing au service de votre vie professionnelle, Vigot, Paris, 2007, 125 p.

PANCZUK Serge, Le guide de votre parcours professionnel. L'indispensable pour chercher un emploi, changer de job, savoir se vendre, être maître de son avenir ..., Eyrolles, Paris, 2007, 179 p.

PROUPAIN Nicolas, Devenez ce que vous êtes. Une méthode originale pour trouver sa voie et sa raison d'être, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux, 2009, 287 p.

RAMPERSAD Hubert, Personal branding. Leiderschap vanuit authenticiteit, Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2008, 245 p.

RENS Chantal, Travailler son marketing personnel, studyrama, Paris, 2009, 203 p.

RODACH Gérard, GOZ Aviad, Trouver sa voie. Réorienter sa carrière et sa vie en accord avec ses motivations, esf éditeur, Paris, 2009, 220 p.

SARNIN Philippe, Psychologie du travail et des organisations, de boeck, Bruxelles, 2007, 220 p.

SATTERTHWAITE Frank, D'ORSI Gary, The career portfolio workbook. Using the newest tool in your job hunting arsenal to impress employers and land a great job, McGraw-Hill professional, s.l., 2003, 252 p.

SCHAWBEL Dan, Me 2.0: build a powerful Brand to achieve career success, Kaplan Trade, New York, 2009, 256 p.

SERIEYX Hervé, La Nouvelle Excellence. Réussir dans l'économie nouvelle, Maxima, Paris, 2000, 191 p.

THEUNISSE Ewald, Eenpersoonsmerk worden. Zelfstandig ondernemen met bezieling, Van Duuren Management, Culemborg, 2009, 95 p.

STANKIEWICZ François, GEUZEE François, Manager RH. Des concepts pour agir, de boeck, Bruxelles, 2007, 364 p.

TULGAN Bruce, Work this way. Inventing your career in the workplace of future, Capstone publishing Ltd, Oxford, 1998, 224 p.

TURNER Jane, HÉVIN Bernard, Construire sa vie adulte. Comment devenir son propre coach, Dunod, Paris, 2004, 186 p.

VAN ZWIETEN Huub, VAN DE GRIFT Mark, Het merk IK. TalentBranding voor een succesvolle carrière, Spectrum, Houten, 2009, 214 p.

VAN ZWIETEN Huub, VAN DE HATERD Bas, SCHOLTE Tom, Personal brand.nl, De kansen van je online identiteit, Spectrum, Houten, 2009, 170 p.

VERMEIREN Jan, How to really use LinkedIn. Discover the power of LinkedIn and how to leverage it for your business and career, Booksurge publishing, s.l., 2009, 200 p.

YATCHINOVSKY Arlette, L'approche systémique, ESF éditeur, Paris, 2005, 168 p.

ZARA Olivier, Réussir sa carrière grâce au Personal branding. Gérer son identité et sa réputation professionnelles, Eyrolles, Paris, 2009, 254 p.

6.2 Articles

ARRUDA William, Brand : You. How to build a personal brand to differentiate yourself and create demand for your services, in TD, avril 2003, pp. 58-60

ASSENS Christophe, Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau, in Flux, vol. 23, janv-mars 1996, pp. 38-42

CARDINAL Line, L'éclatement de la carrière ou la carrière éclatée. Un nouveau courant en carriéologie, in Revue de Carriéologie, vol. 7, n°3 et 4, 1999, pp. 103-114

FOREST Jacques, Si le travail est plaisir, la vie sera joie, in Psychologie Québec, vol. 25 n° 04, juillet 2008, pp. 25-28

ZARA Olivier, Le Personal branding, enjeu pour assurer son employabilité et sa visibilité auprès des entreprises, in Revue Telecom n° 156 « Web 2.0 : opportunités pour les entreprises », édition de l'association Telecom ParisTech alumni, janvier 2010, pp. 50-51

6.3 Internet

HOEHNE Charlie, Recession-proof graduate. Charlie Hoehne's guide to getting any job within a year of finishing college, publié le 14 juin 2009, page consultée le 20/07/2010.

URL : <http://charliehoehn.files.wordpress.com/2009/07/recession-proof-graduate1.pdf>

LEFEBVRE DU PREY France (coord.), Cultivez votre identité numérique, publié le 7 mai 2009, page consultée le 14 mars 2010.

URL : <http://youontheweb.fr/identite-numerique/cultivez-votre-identite-numerique-le-guide-pratique-888/>

PASQUIER Jean-Michel, Mécénat de compétences ? publié le 9 novembre 2009, page consultée le 10/07/2010.

URL : <http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/mecenat-de-competences.html>

SETTY, Rajesh, Personal branding for Technology Professionals. Distinguish Yourself and Thrive !, publié le 23 avril 2006, page consultée le 14 mars 2010.

URL : <http://www.rajeshsetty.com/wordpress/wp-content/uploads/pbtp.pdf>

WRIGHT Colin, The least you need to know. Personal branding, publié le 14 mai 2009, page consultée le 25 mars 2010.

<http://exilelifestyle.com/design/free-personal-branding-ebook>

7 TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	3
2	Concept de Personal branding	5
2.1	Définition du Personal branding	5
2.1.1	Apports du Web 2.0	6
2.1.2	Apports de la communication	6
2.1.3	Apports du marketing.....	7
2.1.4	Apports du développement personnel	9
2.1.4.1	Connaissance de soi	9
2.1.4.2	Estime de soi.....	9
2.1.4.3	Compétences sociales (Soft skills).....	9
2.1.4.4	Créativité pratique.....	10
2.1.5	Apports de la gestion de carrière	10
2.1.5.1	Bilan des connaissances	10
2.1.5.2	Bilan des compétences.....	10
2.1.5.3	Bilan des réalisations	11
2.1.5.4	Détection des talents	11
2.1.5.5	Détection des passions.....	12
2.1.5.6	Bilan de personnalité.....	12
2.1.5.7	Identification du profil d'intelligence	12
2.1.5.8	Repérage des freins personnels	13
2.1.5.9	Détermination du positionnement	13
2.1.5.10	Identification des valeurs	13
2.1.5.11	Détermination du projet professionnel.....	14
2.2	Modélisations du Personal branding	16
2.3	Outils de communication du Personal branding	19
2.3.1	La charte des missions et valeurs (Personal Mission Statement)	19
2.3.2	Le message de marque (Personal branding Message).....	19
2.3.3	La présentation flash (Elevator pitch)	19
2.3.4	Le slogan.....	20
2.3.5	Le thème central.....	20
2.3.6	L'ébauche du style (Brand design)	20

2.3.7	La responsabilité sociale personnelle.....	21
2.3.8	Le réseau (Networking)	21
2.3.9	Les références.....	22
2.3.10	La publication	22
2.3.11	L'exposé présentiel.....	22
2.3.12	La narration (Storytelling)	22
2.3.13	La biographie	23
2.3.14	Le portefeuille de compétences (portfolio)	23
2.3.15	La brochure.....	25
2.4	Outils numériques du Personal branding.....	26
2.4.1	La vidéo.....	26
2.4.2	L'e-CV.....	26
2.4.3	L'e-portfolio.....	26
2.4.4	Les sites de réseaux sociaux professionnels.....	26
2.4.5	La microconversation (Microblogging).....	27
2.4.6	Les sites de références professionnelles	28
2.4.7	Le site web personnel.....	28
2.4.8	Le blog professionnel	28
2.4.9	Le journalisme citoyen	28
2.4.10	Le partage de fichiers (Media sharing)	28
2.5	Bon usage du Personal branding	30
2.6	Résistances à l'usage du Personal branding.....	31
3	Enjeux du Personal branding pour l'entreprise	32
3.1	Bénéfices du Personal branding pour l'entreprise	32
3.1.1	Nouvelle configuration organisationnelle.....	32
3.1.2	Image personnelle et image de l'entreprise	32
3.1.3	Cohérence personnelle	33
3.1.4	Nouvelle conception du travail	33
3.1.5	Motivation	34
3.1.6	Expérience optimale.....	35
3.1.7	Gestion des compétences	36
3.1.8	Transfert des apprentissages	36
3.1.9	Employabilité.....	37

3.1.10	Description de fonction	39
3.1.11	Réseau externe.....	41
3.1.12	Mécénat de compétences / collaborations bénévoles	41
3.1.13	Émergence de réseaux sociaux d'entreprise.....	42
3.1.14	Qualités requises pour le Personal branding profitables à l'entreprise.....	43
3.2	Risques liés à l'implémentation du Personal branding au sein de l'entreprise	44
4	Applications concrètes du Personal branding à l'entreprise	45
4.1	Cohérence entre marque de l'entreprise et marque personnelle.....	45
4.2	Le Personal branding comme nouvelle activité RH	46
4.3	Formation au Personal branding	46
4.4	Personal branding et évaluation.....	46
4.5	Personal branding et déontologie	47
4.6	Personal branding et valeurs d'entreprise	49
4.7	Personal branding et nouveau contrat psychologique	51
5	Conclusion	52
6	Bibliographie.....	55
6.1	Ouvrages	55
6.2	Articles.....	58
6.3	Internet.....	59
7	TABLE DES MATIÈRES	60