

PASCALE BAUMEISTER



**RÉVÉLER**

SA VÉRITABLE  
**PERSONNALITÉ**

AVEC LE

**PERSONAL BRANDING**



AVOIR LE COURAGE

**D'ÊTRE SOI**

ET SE DONNER LES MOYENS DE S'AFFIRMER

LE D U C . S  
E D I T I O N S

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater. Votre avis nous intéresse : dialoguez avec nos auteurs et nos éditeurs. Tout cela et plus encore sur Internet à :

**<http://blog.editionsleduc.com>**

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2011 LEDUC.S Éditions  
17, rue du Regard  
75006 Paris – France  
E-mail : [info@editionsleduc.com](mailto:info@editionsleduc.com)  
ISBN : 978-2-84899-451-2

# SOMMAIRE

Préface d'Alain Nebout	7
Témoignages	11
Avant-propos	17
Introduction	27
Étape 1 : Faire le point sur mes objectifs	53
Étape 2 : Révéler qui je suis	119
Étape 3 : Ma stratégie de communication	201
Étape 4 : Atteindre mes objectifs	305
Au-delà du livre	423
Bibliographie	429
Table des matières	433

# PRÉFACE D'ALAIN NEBOUT

**L**e titre de l'ouvrage écrit par Pascale Baumeister interpelle. Le branding, n'est-ce pas la « marque » et donc, de près ou de loin, un peu le marketing ? Et le marketing n'est-il pas tourné d'abord vers l'extérieur, vers la cible, vers le client et vers le marché ? Et révéler – et à soi d'abord – sa véritable personnalité, n'est ce pas une démarche typiquement intérieure, de l'ordre de l'intime et du retour sur soi ?

Faire du « personal branding » un levier pour entreprendre la quête de soi peut apparaître une proposition un peu paradoxale. Et l'on comprendrait mieux, de prime abord, la démarche inverse, partir de soi, par un travail d'analyse et d'introspection pour exposer ensuite au monde de quel bois nous sommes faits, ce qui nous distingue, et donc, ce qui exprime notre valeur.

L'une des marques de fabrique de cet ouvrage est de lever ce paradoxe apparent.

Non, extérieur et intérieur ne s'opposent ni ne s'excluent l'un l'autre mais bien au contraire s'entrelacent. Et si ce livre nous invite d'abord à nous délier de nous-mêmes, c'est pour pouvoir ensuite mieux nous relier aux autres par notre marque personnelle, précisément, dans une démarche d'authenticité, pour employer un mot que l'auteur affectionne particulièrement, et de vérité vis-à-vis de soi-même.

Il s'agit en réalité d'être capable d'aller au plus près de soi-même, prérequis, selon l'auteur, pour être capable ensuite de mettre en forme et de bien communiquer notre propre histoire, et aussi de lui permettre de se construire dans la vérité et dans la durée.

Mais également de savoir la vendre – osons ce vocable ! – sur le marché du travail, qui, ne l'oublions pas, est le terrain du « jeu » économique et social par lequel nous vivons et qui nous permet de vivre.

Pour mener à bien ce travail d'individuation et de reconnaissance de soi, Pascale Baumeister nous prend gentiment par la main et – autre trait remarquable – avec

pragmatisme et un grand sens pratique. Cela s'avère, à la lecture, très utile et très efficace. Tant il est vrai qu'un tel cheminement vers sa propre découverte peut être, et le livre ne le cache pas, quelquefois laborieux, difficile ou même incertain...

Raison de plus, donc, pour nous mettre bien vite à la tâche et être ainsi plus vite et mieux en mesure de proposer aux autres sa propre vérité révélée, son originalité vraie, son « rêve en marche », en quelque sorte...

Lors d'entretiens en « face à face » d'orientation professionnelle ou de diagnostic de carrière que j'ai pu avoir avec de très nombreuses personnes, concernant leur évolution personnelle et professionnelle, j'ai constaté souvent la puissance et l'importance de ce salutaire retour sur soi, sur ce qu'on a pu devenir ou ce qu'on n'a pas pu, sur la mise à nu de ses propres désirs d'évolution ou de progression pour son futur.

Et j'ai été souvent frappé de constater combien l'élaboration réussie d'un projet de vie professionnel en alignement véritable avec soi-même, permettait aux personnes concernées, et cela selon leurs propres témoignages, de s'aligner également sur les autres, d'entrer en phase avec les autres et finalement de donner tout simplement du sens à leur activité économique ou professionnelle.

Le personal branding ainsi qu'il est présenté dans cet ouvrage, pratiqué de façon authentique et exigeante, est lui aussi facteur de sens, pour soi bien sûr, puisqu'il propose de se diriger, d'abord, vers soi-même et vers les autres aussi, et surtout me semble-t-il, puisqu'il induit et permet précisément une relation vraie à autrui, parce que bâtie sur une relation vraie à soi-même.

Cet ouvrage nous rappelle qu'un véritable rayonnement personnel, professionnel et humain se base sur l'apprentissage de relations droites, durables, profondes. Ce type de relation à autrui ne pourrait guère se satisfaire de la seule production d'images, au risque de l'absorption ou de l'éblouissement.

Ainsi consenti, le personal branding peut alors nous apprendre à oser aller au-devant de nos rêves et nous encourager à entreprendre les processus qui pourront nous aider à transformer ces rêves en réalité !

Les nombreux conseils et la méthodologie – pratique et détaillée – que propose l'auteur de cet ouvrage font le pari de l'optimisme de l'action et s'appuient sur la force de leur réalisme.

Et ceux qui auront, à l'aune de ces bonnes recommandations, su donner vie à leurs rêves pourront alors faire mentir Winston Churchill, pourtant cité dans ce livre, en proclamant : « Nous l'avons fait parce que nous savions que c'était possible ! »

Bonne lecture !

**Alain Nebout**  
**Directeur du pôle Carrières**  
**Association des diplômés HEC**

# INTRODUCTION

**V**u l'évolution des moyens de communication que nous avons à notre disposition actuellement, et tout comme les entreprises cultivent leurs marques, une personne, qu'elle soit salariée, entrepreneuse, cadre ou consultante, a tout intérêt à mettre au point une stratégie adaptée à ses ambitions pour se faire connaître, promouvoir ses projets et faire évoluer sa carrière.

Mais avant d'aller plus loin, j'aimerais faire le point sur quelques idées reçues à propos du personal branding, car depuis quelque temps, je pense qu'il règne une certaine confusion sur la démarche, et principalement en France.

1. Définir le personal branding comme une méthode pour gérer sa visibilité sur Internet est quelque peu réducteur.

Il est vrai que c'est important, car c'est un vecteur de communication essentiel et qui ne cessera de prendre de l'ampleur dans les années à venir. Mais nous ne devons pas oublier de nous poser certaines questions telles que :

- Être visible sur le Net, dans quelle intention ? Pour atteindre quel objectif ?
- Est-ce un outil qui convient à mon profil, à ma personnalité ?
- Ma cible utilise-t-elle Internet pour communiquer ?
- Est-ce qu'Internet est approprié dans mon secteur d'activité ?
- Etc.

Si ces points, et bien d'autres, ne sont pas définis au préalable, vous risquez d'avoir un niveau d'impact qui frôle le zéro. Un peu comme si vous distribuiez des flyers devant la bouche du métro Gare Saint-Lazare. La majeure partie atterrira dans la poubelle qui se trouve en bas de l'escalator. Beaucoup de temps, d'argent et d'énergie gaspillés pour un retour sur investissement quasi nul.

Qu'on se le dise, ce sont des pratiques de marketing qui ne marchent plus. Si elles étaient valables au siècle dernier, elles sont totalement dépassées à présent. Nous avons été beaucoup trop sollicités et notre intérêt est devenu extrêmement

sélectif (voir les écrits de Seth Godin, particulièrement : *Tous les marketeurs sont des menteurs* et *Permission Marketing*).

Être visible sur le Net, OUI ! Mais pas n'importe comment. Nous devons toujours rester focalisés sur nos objectifs et sur l'impact que nous voulons produire sur notre cible. N'oublions pas que certaines communautés n'utilisent pas ce vecteur de communication. Pourtant, elles sont très actives et fonctionnent très bien ainsi.

Passer son temps sur Internet, c'est tentant, ça occupe, ça peut même justifier un certain temps de travail. Mais est-ce que ça fait avancer nos projets ? Pas toujours !

Ce n'est pas parce qu'on est présent sur le Net qu'on a su développer sa notoriété. Qui dit notoriété, dit impact sur un public qui réagit et apprécie ce que nous faisons. C'est un jeu de séduction qui n'est pas à la portée de tout le monde, mais qui s'acquiert. Et c'est ce dont il est question dans ce livre.

**2.** Le personal branding n'est pas du *personal marketing*. Ce dernier correspond à ce que nous appelons « la stratégie de communication » (étape 3, p. 201).

La partie en amont qui consiste à m'interroger sur la personne que je suis, ce que je veux révéler de moi pour soutenir des projets que j'ai parfaitement définis, est incontournable si je veux que mes outils de communication fonctionnent. Faire l'impasse sur cette partie est tentant, car elle nous oblige à nous poser des questions existentielles qui nous dérangent, parce qu'elles sont synonymes de remise en question.

Le personal marketing, c'est le boulot des agences de communication. Le personal branding, c'est celui des coachs et des pilotes de projets.

Ceci étant clarifié, revenons à notre sujet qui, en fin de compte, était de se demander à quoi ça sert de faire son personal branding.

Aujourd'hui, notre quotidien est envahi par les marques. Nous écoutons les informations de France info, savourons des cafés Nespresso, travaillons sur un Mac, buvons de l'eau d'Évian, mangeons des petits plats préparés par Marie...



On trouve des marques de produits, des marques d'ingrédients, des marques de labels, de fabricants, de magasins, d'ONG, de chaînes ou d'émissions de télé. Des marques de serveurs ou de sites Internet et des marques de personnes célèbres ou en devenir...

Depuis le début de l'industrialisation, les processus qui consistent à façonner des marques se sont toujours avérés d'une efficacité remarquable pour développer et entretenir des relations solides et durables avec le public ou les consommateurs.

Un jour ou l'autre, nous avons tous eu envie d'acquérir des produits griffés. Pas seulement pour la qualité qu'ils sont censés posséder, mais aussi pour l'histoire et le prestige qu'ils véhiculent. Même si nous devons franchir quelques obstacles pour les obtenir. Ce qui fait parfois intégralement partie du processus de notoriété de la marque, et certaines sont tellement puissantes qu'elles n'ont même pas besoin de communiquer pour se faire reconnaître.

Les accros à une marque ou à un produit n'hésitent pas à passer des heures dans des files d'attente, font des détours incroyables, et sont même prêts à se rendre dans un pays étranger pour acquérir l'objet de leurs désirs, peu importe le prix qui leur en coûte.

Être l'une des premières personnes à posséder un iPad ou le tout dernier jeu vidéo qui vient de sortir, acheter son thé chez Mariage frères, des pâtisseries chez Lenôtre ou chez Flo, manger des glaces Häagen-Dazs ou Bertillon, porter des Nike ou des Charles Jourdan, acheter ses bagages chez Hermès ou les faire faire sur mesure par Louis Vuitton, posséder l'authentique montre Vintage de l'US Army des années quarante, ou n'importe quel objet dit « collector », nous procure une certaine satisfaction, même lorsque notre bourse ne nous le permet pas vraiment. Et cela, pour des raisons bien diverses et qui parfois nous échappent totalement...

Après tout, quoi de plus banal que du thé, des chaussures de sport, un sac ou une montre ! Si on convoite tant ces produits, c'est qu'il doit bien y avoir une autre raison...

Une marque est, d'une part, un *signifiant*, un signe de reconnaissance qui sert à repérer et à distinguer les produits, les services et les individus. Mais elle est aussi un *signifié*, un signe évocateur de sens renvoyant à des dimensions fonctionnelles et symboliques. La marque, qu'elle soit personnelle ou pas, réunit ces deux dimensions, le **signifiant** étant le véhicule sensoriel nécessaire au **signifié**, qui est alimenté par toutes les actions entreprises par la marque ou l'individu qui la représente.

Le personal branding nous permet de clarifier et de communiquer sur ce qui nous rend spéciaux et uniques. D'utiliser nos ressources pour guider nos choix professionnels. D'aller chercher ce qui fait de nous un individu pas comme les autres : nos atouts (nos points forts et nos talents), nos valeurs et nos passions, afin de trouver l'énergie qui nous permettra d'aller au bout de nos ambitions et de les exploiter de façon à nous différencier de nos concurrents. En d'autres mots, il s'agit de communiquer sur la valeur ajoutée unique que nous avons à offrir à notre environnement professionnel ou à nos clients.

Il est indispensable de comprendre qui nous sommes, et ce que nous avons à offrir à notre univers professionnel ou à notre futur employeur, AVANT de penser stratégie.

Le cœur du personal branding porte essentiellement sur la découverte de notre valeur ajoutée. Si nous voulons qu'il soit réussi, il doit être **authentique**. Car pour nous distinguer des autres personnes, qu'il s'agisse de nos pairs ou de nos concurrents, nous devons apprendre à mettre en avant toutes les ressources qui nous singularisent et nous permettent de réussir. Il faut dire que la concurrence est grande sur le marché du travail.

Comme le dit William Arruda, une marque personnelle ne doit pas être créée. Elle doit être **découverte, renforcée** et **consolidée**.

À ce stade, j'imagine que certains d'entre vous se disent qu'ils n'ont absolument aucune idée sur ce que peut être leur valeur ajoutée ou leur différence.

Et c'est la raison pour laquelle il est essentiel d'entamer une réflexion dans ce sens, car nous avons rarement l'habitude de nous poser ce genre de questions.

L'objectif de ce livre est de vous aider à identifier les moteurs dominants de votre identité, qui vous permettront de mettre en exergue votre productivité personnelle afin que vous puissiez maximiser votre potentiel.

Grâce à l'étude, entre autres, de vos talents, de vos passions, de vos valeurs et de votre mission professionnelle, vous allez pouvoir établir ce qu'en branding on appelle votre **profil de marque** et l'affiner pour progresser de façon concrète et opérationnelle.

Cette étude permet d'alimenter le cercle vertueux du « connais-toi toi-même », le véritable objectif de notre existence n'étant pas de posséder une batterie de points forts, mais de réussir à tirer parti de ceux que nous possédons.

Les humains que nous sommes ont prouvé qu'ils étaient capables de réaliser des choses incroyables. Une bonne partie de ce que nous considérons comme de la science-fiction a pris forme. Et dans de nombreux domaines, nous sommes allés bien au-delà de ce que le commun des mortels pouvait imaginer.

Regardez le bond en avant technologique que nous avons fait. Chaque jour, nous nous servons d'innovations qui sortent tout droit de l'imagination des hommes.

Téléphone portable, ordinateur, télévision, automobile, avion, fusée, etc., font partie de notre quotidien et n'étaient, pour la plupart, pas concevables pour nos grands-parents, ou uniquement pour quelques personnes qui ne manquaient pas de passer pour des illuminés...

Je pense à Howard Hugues, cet industriel, pionnier de l'aviation civile, inventeur, producteur, réalisateur et directeur de studio, qui était un leader dans le domaine de l'industrie aéronautique. Chaque idée novatrice qu'il a eue a systématiquement été critiquée par ses contemporains. Ils ont été jusqu'à affirmer haut et fort à coup de presse que chacun des défis qu'il voulait relever était irréaliste et inconcevable (voir le film de Martin Scorsese, *The Aviator*).

**« Il ne savait pas  
que c'était impossible,  
alors il l'a fait ! »**

**Winston Churchill**

À l'époque, des scientifiques de renom ont fait publier des articles qui affirmaient que si M. Hugues persistait à vouloir augmenter la vitesse de ses avions, ils finiraient pulvérisés dans les airs... Mais :

Chacune des innovations qui ont été engendrées par notre société a pris naissance dans l'esprit d'une personne qui avait une intention parfaitement définie de ce qu'elle voulait réaliser.

**« Il y a deux erreurs qu'une personne peut faire sur la route de la vérité : ne pas débuter, et ne pas aller jusqu'au bout ! »**

***Bouddha***

Je dirai mieux : chacune de ces personnes présentait des atouts imbattables, car elle était totalement déterminée et passionnée, avait une vision parfaitement claire de ce qu'elle voulait finaliser, et était intimement persuadée qu'elle possédait les talents qui lui permettraient de réussir.

## Ce que l'on gagne à faire son personal branding

Il faut l'avouer, faire son personal branding, non seulement ça prend du temps, mais ce n'est pas une démarche évidente. Alors, j'ai construit ce livre comme un coaching, comme une conversation que nous aurions vous et moi. Mon intention étant de vous permettre d'aller au bout de la démarche.

Lorsqu'en 2005, j'ai commencé à travailler sur ma marque personnelle, et particulièrement sur la première étape, j'étais extrêmement motivée et je me suis isolée pendant quasiment une semaine, sans lever le nez de mon cahier de réflexions tant que je n'étais pas pleinement satisfaite de ce que j'y avais écrit.

Ça a donné naissance à un document qui se trouve toujours sur le bureau de mon ordinateur et que j'ai nommé « Qui je suis ? ». Pour ma part, c'était la première fois que je me posais tant de questions sur le sens de ma vie, sur ce que je voulais vraiment faire et ce que je ne voulais pas manquer avant de quitter cette planète.

Régulièrement, je relis ce document et j'y fais quelques ajustements, car je change, j'évolue au fil du temps et à mesure que j'apprends à me connaître.

De ce travail, j'ai retiré de nombreux bénéfices, et chaque fois que j'ai besoin de produire un document commercial, de faire une proposition à une entreprise, de me préparer à un entretien, ou lorsque j'entame un nouveau projet, je relis ce que j'ai écrit et je m'en inspire, afin de nourrir ma confiance en moi et de me sentir prête et pleine d'enthousiasme.

Je vous avoue qu'en ce qui me concerne, la confiance en soi est une donnée qui ne fait que fluctuer en fonction des circonstances, des projets, des rencontres, des humeurs ou parfois même de la façon dont je me suis réveillée le matin. Il m'arrive d'être ballottée par mes émotions. Mais comme je sais cela, et que je sais pertinemment que l'image que j'ai de moi ne correspond pas nécessairement à la personne que je suis, ce document me sert de cap, chaque fois que les vents et marées de mes émotions me font douter de la direction à prendre ou de ma capacité à réaliser quelque chose.

En considération de ce que ce travail m'a apporté, voici un résumé de ce que vous allez pouvoir retirer de votre personal branding, lorsque vous l'aurez finalisé :

- Mieux vous connaître, vous accepter tel que vous êtes et vous affirmer, tant personnellement que professionnellement.
- Mieux communiquer sur votre identité, sur ce qui est unique chez vous, vos talents, votre expertise, vos savoir-faire.
- Devenir consciemment responsable de vos choix professionnels, quelles que soient les fluctuations de votre marché.
- Créer de la cohérence entre vos valeurs personnelles et votre activité professionnelle.
- Savoir prendre du recul, afin d'avoir une vision plus claire de ce que vous avez vraiment envie de faire professionnellement.
- Mener une réflexion constructive avant de prendre des engagements, parce que vous saurez qu'une grande partie de vos projets repose sur vous.
- Mieux comprendre la perception que votre entourage professionnel ou/et personnel a de vous et mieux contrôler votre image.
- Savoir choisir les outils de communication qui vous ressemblent et qui ont un impact sur votre cible ; cultiver efficacement vos réseaux et

activer les leviers qui vous permettront de mettre toutes les chances de votre côté pour atteindre vos objectifs.

- ➔ Donner de la consistance à vos ambitions et soutenir vos projets.
- ➔ Avoir davantage de succès, accroître votre notoriété et vos revenus en osant miser sur vos talents et vos points forts.

## L'image de soi

L'image de soi est importante. Elle est définie par la manière dont nous nous percevons et nos comportements ne dévient presque jamais de cette vision qui se nourrit elle-même au fil du temps. Elle nous dicte comment nous comporter et nous conduit à agir en cohérence avec le genre de personne que nous pensons être.

La plupart du temps, nous ne nous rendons pas compte que nous avons une image de nous-mêmes, jusqu'au jour où nous nous questionnons à son sujet.

Savez-vous que ce que nous pensons de nous a un effet sur les sentiments que les autres expriment à notre égard ?

Plus de 90 % de ce que nous communiquons est inconscient. Les gens autour de nous répondent continuellement à notre langage corporel, au ton de notre voix et aux signes émotionnels que nous transmettons. Même si les mots que nous utilisons semblent positifs, nous pouvons très bien exprimer un message verbal qui sera contredit par notre langage corporel.

Sans en avoir conscience, nous sommes constamment en train de dire aux autres comment se comporter avec nous, par la manière dont nous nous comportons avec nous-mêmes.

Alors que nos échecs renforcent la « prophétie » de l'image négative que l'on a de soi, il est rare que nos succès la rendent positive. Il suffit d'observer la plupart des gens qui possèdent de nombreux « signes extérieurs de richesse » ou de lire la vie des stars pour s'en rendre compte.

Le culte de l'apparence n'est pas exclusivement réservé aux personnes riches et célèbres. Et nous sommes proches de la vérité si nous disons que chaque individu a une mauvaise image de lui-même, ou, du moins, cache et compense une partie de lui qu'il n'aime pas.

L'image de soi se forme dans les premiers messages que nous avons reçus de notre famille depuis notre plus tendre enfance. Et même s'ils étaient souvent positifs, beaucoup de ceux qui suivirent ne l'étaient pas.

Lorsque nous sommes entrés à l'école, nous nous sommes retrouvés entourés de tellement de personnes qui semblaient en savoir plus que nous. Sans parler des professeurs qui ont tenté de nous modeler en nous retirant notre génie pour faire en sorte que nous ne prenions pas trop de place dans la classe.

Notre spontanéité d'enfant a bien failli disparaître dans la course destinée à faire de nous des adultes. Puis, juste au moment où nous avons commencé à nous en sortir, la puberté est arrivée, avec tout ce qu'elle comportait de mal-être. Sans oublier toutes les personnes de notre entourage qui nous ont mis subrepticement dans le doute, tant elles avaient une faible estime d'elles-mêmes.

Alors, pour compenser notre manque de confiance en soi, nous simulons... Et c'est parce que nous perdons tellement de temps et d'énergie à cacher au monde l'image négative que nous avons de nous-mêmes que nous ne vivons pas tel que nous le rêvons.

Lorsque toute notre énergie est dépensée à maintenir l'illusion du **Soi projeté** et à cacher au monde le **Soi redouté**, la petite voix du **Soi authentique**<sup>3</sup>, celle qui pourrait dire qui nous sommes réellement, est à peine audible.

Tout le travail que nous faisons autour du personal branding a pour objet de faire entendre la voix de la personne que nous sommes authentiquement, et, comme le dit encore William Arruda, de polir notre diamant.

---

3. Voir chapitre sur le Moi authentique, p. 153.

# Personal branding et organisations

## Les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle

En ce début de siècle, les organisations doivent faire face à des changements de plus en plus nombreux et chaque jour plus complexes : phénomènes technologiques, environnementaux et sociaux.

Ces nouvelles règles du jeu ont des impacts sans précédent et entraînent des transformations sociales qui modifient les valeurs, l'organisation du travail et l'emploi.

Celles-ci constituent les principales préoccupations des entreprises, des gouvernements et des individus, quels que soient leur métier et leurs implications dans le système.

Les organisations de demain devront travailler en réseau et apprendre à coopérer dans de nombreux domaines, tant en interne qu'en externe, alors qu'aujourd'hui, elles fonctionnent encore trop souvent sur un mode hiérarchique.

Les structures devront cesser d'être autosuffisantes et auront à devenir interdépendantes.

Le leadership devra être partagé, alors qu'il est encore autocratique dans de nombreux systèmes. Et la façon d'organiser le travail devra se faire davantage en équipe, et non plus en individuel, pour atteindre les objectifs.

Déjà, les attentes des employés s'orienteront vers une croissance personnelle au service de l'entreprise, alors que jusqu'à présent, elles étaient sur un modèle de sécurité.

Des gestionnaires et des dirigeants modifient le mode de gestion de leurs organisations afin de s'acclimater à l'environnement changeant, car de nombreux travailleurs, cadres et non-cadres remettent en cause les modes traditionnels de gestion et de management, dont ils subissent les conséquences au quotidien.



Toute cette réorganisation est un véritable défi collectif.

Afin de s'y adapter et d'y faire face, de nombreuses grandes entreprises ont déjà annoncé des restructurations et ont pris des décisions qui touchent des millions de personnes en poste, provoquant ainsi incertitude et sentiment d'insécurité dans de nombreux domaines professionnels, et générant du stress dans la majeure partie des situations.

Dans un monde de plus en plus rapide, chacun est à la recherche de solutions qui lui permettront de trouver son équilibre physique, mental, émotionnel et relationnel, afin de mener à terme ses projets et ceux de son entreprise, dans le respect de lui-même et de son environnement.

Le personal branding ne prétend pas enseigner aux organisations la façon dont elles doivent gérer leurs établissements. Car là n'est pas sa compétence. Celle-ci se situe davantage dans l'étude et la connaissance du comportement des personnes, tant sur le plan individuel que sur le plan relationnel.

L'objectif est essentiellement d'inspirer et d'aider ces individus à maximiser leurs talents et leur potentiel au sein de leur activité professionnelle, afin de contribuer activement à la construction d'une humanité responsable de sa vie et de ses actes et afin de bâtir un monde éthique pour les générations à venir.

## **Le management des talents**

Lorsque j'ai commencé à entreprendre la mise en place d'un programme sur le « management des talents », j'ai fait des recherches pour savoir ce qu'on pouvait trouver sur ce sujet. Et si je me fie à ce que j'ai découvert, il semble qu'il y a une confusion sur le thème, principalement en France.

Pour la plupart des organisations, « manager les talents » consiste à manager les hauts potentiels...

Pour moi, et pour bon nombre d'auteurs comme Peter Senge (*La Cinquième Discipline*) ou Marcus Buckingham (*Manager contre vents et marées*), manager les talents, ça consiste avant tout à manager les talents de ses collaborateurs.

Il faut dire aussi que nous ne sommes pas tous alignés sur la notion de talent.

Pour beaucoup d'entre nous, un talent est quelque chose de rare que seules certaines personnes ont la chance de posséder. Comme si les fées ne se penchaient pas sur tous les berceaux.

Vous l'aurez bien compris, je ne suis pas d'accord avec cette idée. Pour moi, chaque individu a des talents, des aptitudes toutes particulières qui lui sont propres et qu'il a besoin d'apprendre à mettre en avant, afin qu'ils deviennent des forces et nourrissent sa confiance en lui tout au long de sa carrière. Des talents qui sont tout aussi valables qu'une quelconque aptitude artistique, et qui ne demandent qu'à être dénichés.

Et ça, c'est le rôle du manager !

Mais voilà, bon nombre d'entre eux n'ont jamais appris à faire cela. Et manager les différentes personnalités de ses collaborateurs, afin que ces derniers mettent leurs talents au service de leur entreprise et de ses projets, c'est tout un art.

De nombreux livres sur le management nous proposent des conseils d'organisation, de gestion du temps, de conduite de réunion, etc. Mais on y parle peu de la façon de manager ses collaborateurs en fonction de leurs personnalités et de leurs talents.

Pourtant, si on veut qu'une équipe soit performante, il faut sacrément connaître les êtres humains, et avoir des connaissances en pédagogie, voire en psychologie...

Les managers sont les coachs du quotidien de l'entreprise.

Trop souvent, on considère que cela va de soi et qu'un manager est capable de se débrouiller dès qu'il a obtenu son titre...

Pourtant, ceux qui sont sur le terrain savent bien que c'est loin d'être aussi facile que cela.

Certes, certains sont plus doués que d'autres et, avec l'expérience, ils sont nombreux à avoir développé des compétences solides dans ce domaine. Mais ce n'est pas une majorité...

Il faut reconnaître que les managers sont souvent multitâches. Ils font le lien entre les équipes et la direction. Sont responsables de l'avancement des projets de l'entreprise, via leurs collaborateurs. Ce qui veut dire qu'ils doivent mener leurs équipes tout en se chargeant des conflits internes, externes, personnels, politiques.

Souvent chefs d'orchestre, ils peuvent aussi devenir instrumentistes. Ils s'occupent des budgets, de l'atteinte des objectifs, de l'ambiance de travail. On leur demande d'être diplomates et de rester à l'écoute de leurs collaborateurs, tout en sachant gérer leur propre stress et prendre en considération celui de leurs équipes...

Et parmi toutes ces compétences, ils doivent savoir manager les talents de leurs collaborateurs.

**« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi refréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »**

**Theodore Roosevelt**

## **Ce qui fait une équipe qui gagne**

Il n'est pas facile d'identifier les ingrédients qui font qu'une équipe gagne, car une équipe est avant tout constituée d'individus. Ces individus sont par définition tous différents et donc, chaque équipe est différente.

On serait tenté d'appliquer des méthodes globales qui correspondent souvent à des idées reçues et perpétuées parce qu'elles représentent des solutions de facilité telles que : les individus possèdent un potentiel illimité ; le meilleur moyen pour permettre à une personne d'évoluer, c'est de l'aider à corriger ses points faibles ; il est important de mettre toutes les personnes de son équipe sur un pied d'égalité pour éviter d'être accusé de favoritisme ; managez les membres de votre équipe comme vous souhaiteriez qu'on vous manage...

Des analystes<sup>4</sup> se sont intéressés aux managers qui savent le mieux transformer le talent de leurs collaborateurs en performance et ont cherché à savoir ce qu'ils avaient en commun. Et il s'est avéré qu'en fin de compte, ils se comportent tous de façon très différente vis-à-vis de leurs collaborateurs. Leurs styles de management, leurs objectifs, leur race, leur sexe, leur âge diffèrent totalement.

Pourtant, quelque chose les relie : ils ont fait table rase des idées reçues sur la façon de manager une équipe telles que celles qui ont été citées ci-dessus.

Ils n'essaient pas d'aider un individu à surmonter ses faiblesses. Ils n'observent jamais les règles d'or du management, et vont même jusqu'à miser sur les favoris...

Ces analystes ont aussi permis de constater que les salariés les plus talentueux ont surtout besoin de grands managers pour leur permettre de transformer leurs talents en productivité. Ils peuvent vouloir rejoindre une entreprise pour ses leaders charismatiques, la popularité de son enseigne, ses bénéfices élevés et ses excellents programmes de formation, mais ce sont les relations avec leur manager qui déterminent leur fidélité à l'entreprise et leur niveau d'efficacité. (Lire la biographie de Nicolas G. Hayek, *Au-delà de la saga Swatch*.)

Ces grands managers sont des révolutionnaires, même s'ils ne se considèrent pas comme tels pour la plupart. Et ils sont tous d'accord pour dire qu'il n'y a pas de secret pour former une grande équipe. Que les bons managers sont ceux qui permettent à chaque individu de s'accepter tel qu'il est et de ne pas confronter ses doutes à longueur de journée au travail. Sous peine de perdre le moral et de faire chuter par la même occasion ses performances.

**« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. »**

**Henry Ford**

Ils n'essaient pas non plus de changer leurs collaborateurs, et ne cherchent pas à faire en sorte qu'ils se ressemblent. Ils considèrent que leur rôle est de créer un environnement dans lequel ceux-ci sont encouragés à être plus que ce qu'ils étaient déjà. Tant qu'ils se respectent mutuellement et qu'ils donnent satisfaction dans leur travail, il est important de ne pas se soucier de leurs différences.

4. The Gallup Organization.

Ils sont d'accord aussi pour dire qu'un manager doit passer beaucoup de temps avec ses collaborateurs pour apprendre à les connaître. Il doit les écouter et s'intéresser à ce qu'ils sont, car ils sont d'avis qu'on ne peut pas diriger des gens si on ne les connaît pas, si on ignore leur personnalité, leurs motivations, leur situation personnelle. Et que sans « familiarité », c'est impossible !

Ils ne traitent pas tout le monde de la même façon, parce que tout le monde est différent. Et considèrent qu'il n'est pas injuste de traiter les gens différemment, car cela leur permet de se sentir uniques.

Les grands managers attachent beaucoup d'importance au choix de leurs collaborateurs, car cela rend le reste beaucoup plus simple. Et une fois qu'ils ont été choisis, ils leur font confiance, car ils pensent que c'est en attendant le meilleur des gens que ceux-ci donnent le meilleur. Mais lorsque des erreurs sont commises, ils estiment que c'est à eux d'en assumer la responsabilité, car s'ils la rejettent sur les membres de leur équipe, c'est l'ensemble de l'organisation qui s'en trouvera affaiblie.

Enfin, ils pensent que la meilleure façon d'instaurer un climat de confiance au sein de leur équipe, c'est de faire peu de promesses, mais de les tenir toutes. Qu'un manager est toujours sur scène, et que tout ce qu'il fait, tout ce qu'il dit est significatif pour les personnes qu'il manage et influe sur leurs performances...

Lire aussi *L'Art de la guerre*, de Sun Tse.

Le monde de l'entreprise change constamment, et différentes approches du management sont tour à tour prônées et abandonnées.

Les idées qui sont présentées ici ne sont pas d'une grande nouveauté. Pourtant, il est certain qu'elles forment la trame de relations puissantes entre un manager et son équipe. Et que c'est grâce à ces relations que cette dernière développe ses talents, ses compétences, et devient performante.

Voici les quatre points importants à relever :

- Lorsqu'un candidat est sélectionné, il est essentiel de prendre en compte son talent, son intelligence ou sa détermination, et pas seulement son expérience.
- Il est primordial de définir avec lui les objectifs à atteindre, ce qu'on attend de lui, et laisser de côté les procédures à suivre.
- Miser sur ses points forts pour le motiver, et ne pas chercher à ce qu'il améliore ses points faibles.
- Favoriser son développement personnel et professionnel, et l'aider à être en harmonie avec son rôle, pas seulement à obtenir une promotion.

Parce que rien n'est plus enrichissant que de faire partie d'une équipe unie...

Parce que si les individus sont capables de réaliser des projets extraordinaires, l'équipe y ajoute des dimensions hors du commun...

Et parce que les valeurs sûres de l'entreprise reposent sur les individus qui la constituent.

## Les Lakers

Première équipe de la NBA – National Basketball Association.

Ils sont de Los Angeles et comptent parmi leurs joueurs le célèbre Magic Johnson.

« L'image "jeu-spectacle" (*showtime*) est une bénédiction ou une malédiction.

Nous avons rendu le jeu excitant en courant constamment, en marquant des buts explosifs, élevant le jeu d'un simple événement sportif à un art.

Certains supporters, et parfois même les médias, sont tellement fascinés par les performances spectaculaires des joueurs... Qu'il s'agisse de bras roulés<sup>5</sup>, des engagements offensifs<sup>6</sup>, des passes aveugles<sup>7</sup>, des smashes<sup>8</sup> ou de la hauteur par les cinq joueurs sautant en extension... qu'ils imaginent que cela vient naturellement.

À l'exception du cercle restreint gravitant autour des Lakers (entraîneurs, médecins...), peu de personnes réalisent que derrière le clinquant de l'apparence, les joueurs préparent chaque jeu avec une profondeur proche du fanatisme. L'apparente spontanéité de leur créativité et leur facilité d'innovation sont en fait le fruit de centaines et de centaines d'heures de séances d'entraînement rigoureux.

Et parallèlement à cette dévotion à un entraînement rigoureux, les Lakers ont fait entre eux le pacte de renoncer à leur intérêt personnel au profit de la réalisation des objectifs que s'est fixés l'équipe, en disant : "Quoi qu'il faille faire pour que l'équipe gagne, je le ferai !" »

Pat Riley, extrait du prologue de *Showtime*, à travers la saison qui a vu percer les Lakers.

---

5. Bras roulé : mouvement arrondi du bras pour marquer un panier.

6. Engagement offensif : percée de la défense par un joueur pour aller marquer un panier.

7. Passe aveugle : passe ultrarapide et précise du ballon sans regarder.

8. Smash : ballon enfoncé à deux mains dans le panier.

## Le personal branding des femmes

En Europe, les relations entre les hommes et les femmes changent. Les attentes des uns et des autres aussi. Ces transformations ont amené un certain déséquilibre dans nos vies et la majeure partie d'entre nous a perdu ses repères. Nous devons alors faire face à de nouvelles situations professionnelles, sociales, familiales, relationnelles et personnelles, sans être nécessairement armés pour affronter ces changements.

Pendant des centaines d'années, notre société s'est construite sur des valeurs masculines simplement parce que c'était principalement les hommes qui travaillaient et avaient une vie sociale et politique. Mais aujourd'hui, de plus en plus de femmes sont actives et elles amènent avec elles leurs valeurs féminines. Ce qui, à l'issue, permettra à notre société de trouver un certain équilibre qui, nous l'espérons, aboutira à une véritable équité entre les individus. Mais pour le moment, tout cela est encore bien fragile. Et c'est toute notre société qui doit apprendre à se reconstruire sur de nouvelles valeurs.

Tous ces changements font que les femmes ne savent pas toujours où elles en sont (les hommes non plus d'ailleurs), car elles doivent apprendre à composer avec des règles qu'elles ne maîtrisent pas en raison de leur nature, puisqu'elles ne sont pas les leurs. Alors, elles prennent le risque de se travestir. Et c'est ce qu'elles ont tendance à faire au début de leur carrière. Elles apprennent à se battre avec les mêmes armes que leurs confrères et deviennent souvent très habiles à ce jeu-là. Mais petit à petit, une sorte de confusion s'installe au plus profond d'elles-mêmes. Surtout lorsqu'elles construisent leur famille et qu'elles ont des enfants.

En ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, être une femme n'est certainement pas plus confrontant qu'être un homme. Comme lui, elle est prisonnière de son image et du rôle que la société lui a attribué. Elle souhaite prendre soin d'elle, continuer à être féminine, séduisante, et avoir une vie sexuelle épanouie... Prendre soin de ses enfants en toutes circonstances, être disponible, attentive et être partie prenante dans leur éducation. Avoir une activité professionnelle qui l'intéresse, évoluer dans sa carrière et être capable de gagner autant d'argent que son compagnon pour être libre et indépendante (sans oublier que souvent, elle vit seule avec ses enfants et les assume la majeure partie du temps).



En passant sa vie à tenter de coller à ces images et à perdre son énergie en voguant d'un rôle à un autre, elle se sent souvent coupable de ne pas être à la hauteur des attentes de son entourage, ne sachant plus exactement où est sa place, se sentant divisée et passant souvent à côté de ce qu'elle est au plus profond d'elle-même.

Et pour que la femme trouve son juste rôle dans notre société, elle doit avant tout être en accord avec ses valeurs personnelles et apprendre à se connaître pour découvrir qui elle est réellement, afin de se reconnaître. Alors, elle pourra se nourrir de son énergie féminine et de sa puissance personnelle.

Travailler sur son identité permet à la femme :

- De prendre conscience du monde dans lequel elle vit. De ce que notre histoire a imprimé dans notre culture et dans la société qui nous entoure, et de l'impact que cela a sur elle aujourd'hui. Afin de faire le tri entre ce qui nous appartient et ce qui ne nous appartient pas.
- De prendre conscience de ses croyances personnelles et de celles qui viennent du milieu dans lequel elle vit, en vue de choisir entre celles qui la portent et celles qui lui nuisent. Et de ce fait, mieux concilier sa vie professionnelle et personnelle.
- De faire davantage confiance à son intuition et d'apprendre à être à l'écoute de ce qu'elle ressent.
- D'entrer au contact de la femme authentique, non domestiquée, qui est en elle, et de faire de cette femme une alliée, une sœur qui la soutient en toute chose.
- De créer des stratégies qui lui permettront d'amorcer des changements significatifs dans sa vie.
- De construire un plan de carrière qui soutient ses valeurs personnelles et ses talents de femme.

Lire *L'Art de la guerre pour les femmes*, de Chin-Ning Chu.

## S'engager avec soi-même

Nous avons tous lu des livres géniaux, censés nous aider à avancer dans la vie, mais qui n'ont fait que nous laisser sur place, en nous rendant tout juste un peu plus avertis. Parce que... nous n'avons pas mis en application les « bons conseils » qui nous ont été donnés.

Dans la plupart des livres de développement personnel, les questions qui sont soulevées sont inconfortables. Du coup, on se dit qu'on va commencer par parcourir le premier chapitre et qu'on aura bien le temps d'y revenir plus tard. Mais voilà, notre curiosité nous amène au chapitre suivant et ainsi de suite, jusqu'à ce que l'on finisse par refermer l'ouvrage en ne s'étant posé aucune véritable question...

Pour ma part, j'ai très envie que ce livre vous fasse avancer, trotter, voire galoper sur le chemin de votre existence... Alors, ne m'en voulez pas si je vous force un peu la main, du moins au début, pour que vous commenciez dès à présent à vous creuser les méninges.

L'étendue de vos connaissances sur le monde qui vous entoure est directement proportionnelle à l'étendue de vos connaissances sur vous-même.

S'interroger sur soi, sur sa personnalité, n'est pas une mince affaire. Je vous invite à en faire un jeu, une quête, dont le but serait d'être le plus objectif possible. Car, en réalité, plus on se pose de questions sur soi et sur notre relation à ce qui nous entoure, et plus la question elle-même paraît complexe. Il y a tellement de critères qui peuvent définir un être humain.

En regardant le mot « personnalité » dans un dictionnaire, on comprend que c'est l'ensemble des comportements, des attitudes, des motivations qui constitue l'individualité, la singularité de chaque être humain... L'ensemble des traits par lesquels s'exprime la différence, l'originalité, l'identité de chacun...

Regardons les choses en face. Nous attaquer à ces questions, c'est comme s'attaquer aux versants d'une montagne en s'imaginant qu'il ne nous faudra que quelques heures pour arriver au sommet. Mais au fur et à mesure de notre ascension, il nous faut peu de temps pour prendre conscience de la difficulté de la tâche et

constater non seulement qu'il y a une grande quantité de voies qui s'offrent à nous, mais que chacune de ces voies est d'une complexité déconcertante. À se demander si on touchera la cime un jour.

L'un des pères fondateurs du personal branding, Peter Montoya, a déclaré qu'il fallait au minimum deux ans pour qu'une marque personnelle révèle toute son essence. Pour ma part, je pense plutôt que cela ne finit jamais vraiment.

Si vous voulez aller au bout de votre quête, vous devrez vous astreindre à travailler régulièrement (une heure par jour au minimum). Certains préféreront y consacrer une demi-journée par semaine, d'autres, une journée. D'autres, comme je l'ai fait moi-même, prendront le temps d'y travailler de façon continue et ne lâcheront leur stylo qu'une fois arrivés au bout de leur démarche. Les possibilités, les besoins et les envies de chacun sont différents. Mais quelle que soit la façon dont vous choisirez de fonctionner, mettez-y toute votre attention et conservez à l'esprit qu'à partir d'aujourd'hui, vous être en train de faire quelque chose qui va transformer définitivement votre façon de vous percevoir, de concevoir ce que vous voulez accomplir dans votre vie, ainsi que votre façon de vous promouvoir dans votre univers.

Je vais vous proposer d'aller encore un peu plus loin en entamant avec vous une petite conversation sur l'intégrité.

Tout d'abord, qu'est-ce que l'intégrité ?

C'est faire ce qu'on s'est promis ; tenir ses engagements. Pas comme un devoir, pas comme la bonne chose à faire... Mais comme une manière d'être qui nous donne du pouvoir et qui nous rend fiers de nous-mêmes.

C'est créer un espace dans lequel nous pouvons nous tenir, qui nous donne l'accès pour réaliser nos objectifs et avancer dans nos projets.

Cela veut dire qu'il est important d'être comptable des engagements que nous prenons, et de les prendre de manière responsable. C'est-à-dire nous engager pour ce que nous sommes en mesure de tenir, ce qui implique d'être honnête envers les autres, et surtout envers soi-même.

Lorsqu'on s'engage dans un projet, il est important de mesurer ce qu'on doit entreprendre et apprendre pour respecter sa parole et tenir ses engagements.

Cela implique de construire une stratégie qui soit la plus objective possible, sans avoir peur d'y apporter régulièrement des idées complémentaires. Puis, c'est suivre son plan et avoir le courage de regarder ce qui nous empêche d'avancer, que les obstacles viennent de soi, des autres ou de notre marché.

Chaque fois que nous manquons à notre intégrité, c'est qu'il y a quelque chose que nous n'avons pas mesuré.

Vérifier son niveau d'intégrité avant d'entamer un projet, cela revient à se demander ce qui nous empêche d'avancer et à prendre des mesures pour le relever.

L'intégrité est la fonction avec laquelle toute possibilité peut exister. Elle consiste à :

- Dire et faire ce qu'on dit.
- Être vrai envers ses valeurs.
- Être vrai envers soi-même.

Éviter de donner du pouvoir aux circonstances, et de se donner tort lorsqu'on a manqué à sa parole. Certaines situations rendent parfois les choses impossibles. Quoique !

Imaginons que vous ayez fait un héritage d'un million d'euros, mais que pour le toucher, vous deviez vous rendre quelque part, très loin de chez vous. Que vous n'ayez qu'une semaine, jour pour jour, heure pour heure, pour vous y rendre, et que si vous ne respectiez pas cet engagement, votre héritage vous passerait sous le nez.

Pensez-vous sincèrement que vous vous laisseriez arrêter par les circonstances ? Même si c'est difficile d'accès ? Certainement pas !



Si vous n'avez pas respecté les engagements que vous vous étiez fixés pour la journée, voire la semaine, demandez-vous quelles conséquences cela a sur vous-même, sur les autres, sur votre projet ; et s'il est encore temps de faire quelque chose pour réparer. Sinon, lâchez prise et reprenez de nouveaux engagements avec vous-même.

### **Lâcher prise, c'est lâcher le contexte à l'intérieur duquel on vit les choses.**

Être en accord avec sa propre intégrité c'est, avant toute chose, avoir le plaisir de retrouver son estime de soi, sans chercher à se justifier lorsqu'on n'a pas fait ce que l'on a dit. Ne pas confondre intégrité et morale. C'est être capable de reconnaître les moments où nous avons manqué d'intégrité et chercher les moyens de la restaurer.

Puisque nous sommes sur la question de l'engagement, et que je suis moi-même très engagée à vous inciter à aller au bout de ce qui vous tient à cœur, profitez-en pour conclure avec vous-même d'autres accords qui ne sont pas directement liés à votre personal branding, mais qui en découlent immanquablement :

- Engagez-vous à aller au bout de vos rêves en maintenant le cap sur vos objectifs (c'est le moment ou jamais !).
- Engagez-vous à prendre soin de votre stress, à utiliser vos émotions comme instrument de mesure pour vérifier votre état de motivation, afin de le tenir constamment en éveil, à user de votre intuition pour vous guider (elle a souvent raison !).
- Engagez-vous à agir et à utiliser la force de l'habitude, à prévoir le timing de votre plan d'action, à rester connecté (en communiquant constamment sur votre marque personnelle, sur vos projets).
- Engagez-vous à mettre en place des outils qui vous permettront de mesurer l'avancement de vos projets, ainsi que la distance qui vous reste à parcourir pour les réaliser.
- Engagez-vous à réviser régulièrement vos objectifs en fonction des nouvelles données qui se présenteront fréquemment à vous.
- Engagez-vous enfin à respecter les huit lois du personal branding<sup>9</sup> (même si vous ne savez pas encore ce qu'elles sont...).

---

9. Voir chapitre sur « les lois de la réussite » p. 407.

Est-ce que tout cela vous inspire ? Êtes-vous prêt à partir à la rencontre de vous-même et à révéler au monde votre véritable personnalité ?

Alors je vous invite à remplir ce contrat :

### **Engagements personnels**

Par la présente, je décide de développer ma Marque Personnelle, afin de promouvoir mon identité et ma différence.

Ce que je veux retirer de ma démarche de personal branding :

Les résultats que je veux obtenir :

Je serais satisfait(e) si :

Date :

Signature :