

Chapitre 1

Le nouveau paysage de la marque personnelle

Où vous situez-vous par rapport à votre objectif professionnel ? Que vous souhaitiez gravir plus vite les échelons dans votre entreprise, changer d'employeur, voire de métier, c'est une certitude : vous n'avez pas l'intention de consacrer votre vie à un travail qui ne vous satisfait pas. Pour réussir sur un marché de l'emploi devenu hautement concurrentiel et bâtir une carrière qui donne à vos passions et à vos talents l'occasion de s'épanouir, vous devrez nécessairement à un moment ou à un autre vous réinventer – et faire en sorte que votre contribution soit reconnue à sa juste valeur.

L'époque des montres en or et de l'emploi à vie appartient définitivement au passé, personne ne le conteste. Combien de vos relations poursuivent encore leur carrière dans la même entreprise ? Pour le meilleur ou pour le pire, aujourd'hui, tout le monde bouge professionnellement, suite à un licenciement ou pour décrocher un poste ou un salaire plus intéressant. Et même ceux qui souhaiteraient rester fidèles à un seul employeur n'ont plus d'autre choix. Thomas DeLong, professeur à la Harvard Business School, attribue en partie cela à la disparition du mentorat au cours des dernières décennies. Confrontés à des responsabilités de plus en plus lourdes, les dirigeants manquent de temps pour cultiver les talents prometteurs. Résultat, selon DeLong, nombre de cadres « perdent confiance

dans l'entreprise et se considèrent comme des électrons libres au lieu de se dire : « Je pourrais rester encore trente ans chez mon employeur actuel » ». La rotation accélérée du personnel est devenue la norme.

Les salariés qui ne changent ni d'entreprise ni de secteur d'activité doivent eux aussi apprendre à se réinventer pour suivre le rythme de l'évolution. « Comment vous adaptez-vous, comment abordez-vous votre prochaine étape professionnelle ? » interroge Steven Rice, vice-président exécutif chargé des ressources humaines de Juniper Networks, un géant de la Silicon Valley, lors des entretiens d'embauche. « Comment conserver votre compétitivité et votre dynamisme ? Aujourd'hui chacun doit apprendre à se réinventer pour répondre aux exigences nouvelles du marché du travail. »

Outre les fréquents changements de poste et de carrière imposés par les circonstances, les salariés se trouvent confrontés à l'allongement de la vie active. Par choix personnel ou par nécessité. Pendant la récession des années 2007 à 2010, le nombre des Américains âgés de 55 ans ou plus qui continuaient à travailler a augmenté de près de 8 % – la seule tranche de la population dont le taux d'activité a progressé¹.

Comme l'expliquait un des responsables de l'AARP (association américaine des personnes retraitées) dans le *National Journal* : « C'est simple, ils ne disposent pas des ressources sur lesquelles ils comptaient pour partir à la retraite². »

Les occasions ou l'obligation de se réinventer au cours d'une carrière se multiplient donc.

Les carrières longues des représentants du baby-boom ont également un impact sur la génération suivante. Les jeunes doivent lutter pour s'insérer dans la vie active et se heurtent à la concurrence

1. Megan Woolhouse, « A Jobs Pinch for the Ages », *Boston Globe*, 21 juillet 2011.

2. Ronald Brownstein, « Upside Down », *National Journal*, 9 juin 2011.

de candidats plus expérimentés. En 2011, le pourcentage des jeunes ayant un emploi se situait au niveau le plus bas depuis soixante ans³. Si vos premiers postes ne correspondent pas à vos ambitions, réfléchissez à une stratégie de positionnement et cherchez à optimiser votre expérience pour atteindre ultérieurement votre objectif de carrière.

Comme l'observait le poète Henry Wadsworth Longfellow : « Nous nous jugeons nous-mêmes par ce que nous sommes capables de réaliser, alors que les autres nous jugent d'après ce que nous avons réalisé. » Que vous vouliez passer de la finance au marketing, du capital-risque au conseil en développement de carrière, ou simplement obtenir un poste plus élevé, votre trajectoire vous semble cohérente, mais elle ne le sera pas forcément aux yeux d'autrui.

Se réinventer et modifier la manière dont les autres nous perçoivent est un processus ingrat. Certes, il ne concerne pas tout le monde. Si vous avez à votre actif une longue carrière dans votre entreprise et que votre parcours vous satisfait pleinement, vous pouvez vous en exempter. Mais la plupart d'entre nous n'ont pas ce luxe.

Ce livre s'adresse à ceux qui, à tout stade de leur carrière, veulent transformer leur vie professionnelle et la faire évoluer ; il a pour but de les aider à définir la stratégie la plus adaptée. Vous tentez de vous insérer dans un environnement économique peu favorable, à l'exemple de Johanna, cantonnée dans un emploi de vendeuse au lieu de pouvoir suivre ses aspirations. Vous êtes confronté à une crise sectorielle qui vous oblige à vous reconvertir, comme Tom, journaliste, licencié après plus de vingt ans d'ancienneté. Ou vous devez lutter, tel Dan, contre une réputation qui nuit à votre réussite. Peut-être cherchez-vous simplement à acquérir des compétences ou à explorer des activités nouvelles, à l'image de Karen, juriste

3. *Ibid.*

d'entreprise? Quelle que soit votre situation, ce livre vous invite à vous interroger sur ce que vous attendez de la vie.

Quand faut-il se réinventer professionnellement ?

- Vous abordez une nouvelle phase de votre vie et vous voulez être reconnu(e) pour ce que vous êtes réellement.
- Vous avez été licencié(e) et vous devez vous mobiliser pour décrocher rapidement un nouveau poste.
- Vous voulez gravir des échelons dans la hiérarchie et vous devez contrôler votre image professionnelle pour parvenir à cet objectif.
- Vous n'avez pas obtenu la promotion que vous vouliez et vous avez le sentiment que vos compétences ne sont pas reconnues.
- Vous souhaitez changer d'activité au sein de votre entreprise, passer par exemple du service juridique au département des ressources humaines, ou de la vente à la gestion financière.
- Vous débutez dans la vie active et vous n'avez pas encore eu le temps d'acquérir de l'expérience. Vous devez trouver un autre moyen de sortir du lot.
- Vous changez de voie et vous devez convaincre les autres que votre parcours atypique représente davantage un atout qu'un inconvénient.

RÉINVENTER SA MARQUE PERSONNELLE : UN RISQUE CALCULÉ

« Bonjour Dorie, j'accepte volontiers de vous rencontrer mais je souhaiterais conserver l'anonymat », ainsi commençait le message laissé sur ma boîte vocale. Et son auteur ajoutait avec un brin

d'humour : « Parler de mon image de marque est la meilleure façon de la ruiner définitivement ! » Cette boutade comporte néanmoins une part de vérité (j'ai quand même fini par l'interviewer). Le plus souvent, lorsque je présentais ce livre à un public d'étudiants ou de dirigeants, ils reconnaissaient qu'il est indispensable de se réinventer mais avouaient leurs scrupules à cet égard. « En me préoccupant trop ouvertement de ma réputation, est-ce que je ne risque pas de passer pour quelqu'un de calculateur ? Ne devrais-je pas plutôt me concentrer sur la qualité de mon travail ? » s'interrogeaient-ils.

L'idée qu'on ne saurait « gérer » sa marque personnelle comme on gère la marque d'un produit est probablement ce que sous-entendait le message de mon interlocuteur soucieux d'anonymat. Et cependant je pourrais citer mille exemples. Je connais une jeune femme qui au bout de deux minutes de conversation se vante d'être sortie d'une école prestigieuse, de rouler en BMW et de gagner un salaire à six chiffres. Si plusieurs mois se passent avant que vous ne la croisiez de nouveau, elle vous aura oublié et vous racontera de nouveau ses exploits. Tout le monde l'évite comme la peste.

Bien entendu je ne vous conseille pas, *a contrario*, de rappeler vos qualités à tout propos, ni d'enjoliver votre curriculum vitae. Il ne s'agit pas de faire vous-même votre publicité, ni de vous faire passer pour ce que vous n'êtes pas. Ni de chercher à forcer l'admiration en claironnant partout vos mérites. Mais plutôt de prendre le contrôle de votre vie professionnelle et d'agir avec stratégie. Vers quel but tendez-vous ? Quelles ressources vous sont indispensables pour l'atteindre ? Dans ce livre vous apprendrez comment définir vos objectifs, mettre en place des stratégies efficaces mais respectueuses de l'éthique, et faire reconnaître votre valeur.

Appartenant au monde des relations médias et du marketing, je ne prétends pas être totalement objective en la matière. Mais j'ai pu constater qu'il existe partout des gens talentueux et performants. Faute de stratégie convaincante pour imposer vos mérites, vous risquez de laisser d'autres récolter la gloire qui vous revient.

Voilà pourquoi, malheureusement, il ne suffit plus de travailler dur pour se faire remarquer. Il y a quelques années William Simon, un investisseur renommé sur Wall Street et ancien secrétaire d'État au Trésor, déclarait : « Je n'ai jamais cherché à me vendre ni à pérenniser mon image publique. Il est d'ailleurs difficile de savoir au juste quelle est votre image et il est presque impossible de modifier en bien ou en mal la vision que les autres ont de vous autrement que par le contact personnel direct. J'essaie surtout de bien travailler et de réussir dans ce que j'entreprends⁴. » Simon exprime la quintessence d'une éthique selon laquelle il est vulgaire de s'intéresser à quelque chose d'aussi vain que l'image. Et il a raison d'affirmer que les actions et la personnalité d'un individu comptent davantage que les discours.

Mais sa réponse, justifiée s'agissant d'un enfant de la Grande Dépression, décédé en 2000 au début de l'ère Internet, n'a plus de sens pour un manager d'aujourd'hui qui aspire à l'excellence. L'idée qu'il suffit de travailler dur en regardant devant soi sans se laisser distraire par les intrigues de bureau, par exemple, a fait long feu (comme le montre la profusion d'ouvrages, d'ateliers et de séminaires sur le réseautage). Le salarié le plus timide sait qu'il doit participer aux soirées organisées par son entreprise pour s'y faire des relations utiles à sa carrière. Pourquoi, alors, serait-il inopportun de prétendre contrôler sa marque personnelle ?

Certes vous pouvez croire en votre bonne étoile, vous convaincre qu'il suffit de travailler d'arrache-pied, de rester tard au bureau pour être remarqué et réussir. Mais pourquoi prendre ce risque ? Qu'est-ce qui vous empêche de réfléchir à l'image que vous souhaitez projeter et d'élaborer une stratégie au lieu d'attendre que l'on daigne reconnaître vos mérites ?

4. Irving Rein et al., *High Visibility: Transforming Your Personal and Professional Brand* (New York : McGraw-Hill, 2006).

QUELQUES DONNÉES ISSUES DE MON EXPÉRIENCE PERSONNELLE

Le thème de la réinvention professionnelle me passionne d'autant plus qu'il me concerne. Je suis actuellement consultante en stratégie et en marketing pour des clients tels que Google, l'université de Yale et le National Park Service. Ma première expérience de réinvention professionnelle a eu lieu peu après ma sortie de l'université alors que je travaillais comme jeune journaliste politique dans une publication hebdomadaire. Cela se passa un lundi après-midi : quelqu'un me dit de me présenter au service des ressources humaines en fin de journée. Je pensais qu'il s'agissait d'une question d'assurance-maladie à traiter ou d'un formulaire à compléter. Mais j'appris avec stupéfaction qu'après une année à peine passée dans l'entreprise j'étais tout simplement licenciée. Tandis que mes collègues se préparaient à rentrer chez eux, il fallut débarrasser mon bureau et clôturer mes comptes sur Internet : je n'eus même pas l'occasion de faire mes adieux.

Le lendemain matin, regardant CNN en prenant mon petit déjeuner, je vis les avions heurter les tours du World Trade Center. J'ai perdu mon emploi de journaliste le 10 septembre 2001, et tandis que l'équilibre géopolitique vacillait et que l'économie s'effondrait, je devais trouver les moyens de subsister et affronter l'avenir.

Peu à peu, en dépit des inquiétudes et de l'atonie du marché, je repris pied dans la vie active en tant que pigiste. Ce nouveau travail ne s'avérant pas très lucratif, j'espérais qu'un poste se libérerait dans le journal quotidien de ma ville natale. Mais il n'y avait aucune perspective d'embauche ; l'ensemble de la presse écrite, concurrencée par Internet, vivait au ralenti. Pendant des mois je poursuivis cette activité en rêvant d'un avenir dans le journalisme. Le jour où l'on me proposa de « changer de voie » et de devenir l'attachée de presse

de Robert Reich, ancien ministre du Travail et candidat à l'élection de gouverneur, je refusai tout d'abord. Une heure après, je rappelai et donnai mon accord ; ce moment a constitué le point de départ de mon processus de réinvention.

Sans cette intervention du monde extérieur, je serais probablement encore reporter ; j'aime écrire, rencontrer des gens et respirer la bouffée d'oxygène qu'apportent les idées stimulantes. Mais le monde se transforme de plus en plus vite, des secteurs entiers évoluent, des entreprises disparaissent, et nos projets ne se réalisent pas toujours. J'aurais aussi aimé gérer le service de presse de la Maison-Blanche, mais ce rêve a pris fin quand le candidat à la présidence pour lequel je travaillais a perdu les primaires. Si vous voulez survivre et progresser, vous devez apprendre à vous réinventer et à aller de l'avant.

Cela répond parfois à un choix : une aspiration vous pousse à embrasser une nouvelle voie. Pendant quelques années j'ai dirigé une association militant pour une cause et rien ne m'empêchait de continuer. Au lieu de cela je me suis tournée vers l'entrepreneuriat et j'ai démarré mon activité de conseil, décision qui m'a donné l'occasion de parcourir le monde, de collaborer avec de grandes entreprises et de gagner confortablement ma vie tout en m'épanouissant.

A posteriori je m'aperçois que plusieurs éléments relient mes différentes activités entre elles : mon passé de journaliste m'a servi dans mon travail de chargée de communication politique, la gestion d'une association m'a apporté une connaissance des rouages financiers et des technologies de l'information que j'ai utilisée plus tard dans mon cabinet de conseil. Je sais que ce parcours atypique paraît hasardeux et déroute mes interlocuteurs (je passe sous silence ma carrière de documentariste et mes études de théologie à Harvard!). Plusieurs années après mes débuts en tant que consultante, certains continuaient à m'interroger sur mes campagnes de presse ou sur l'activité de mon association. N'avaient-ils pas lu les newsletters dans lesquelles j'annonçais l'ouverture de mon cabinet ? N'avaient-ils pas

visité mon nouveau site web ? *Ou n'avaient-ils pas fait attention, tout simplement ?*

C'est exactement cela : ils n'avaient pas fait attention. La vérité oblige à reconnaître qu'en général les gens ne se focalisent pas particulièrement sur vous (ni sur moi). Ils vous voient à travers des souvenirs qui datent parfois de plusieurs années et n'en sont pas responsables. Compte tenu de leurs centaines, voire de leurs milliers d'amis sur Facebook et de leurs autres relations sur les réseaux sociaux, vous ne pouvez exiger qu'ils se souviennent des détails vous concernant. Dans votre stratégie pour vous réinventer, vous devez veiller à ce que votre image reflète la réalité.

En tant que professionnelle du marketing et de la gestion d'image, quand j'ai débuté mon activité de conseil, j'ai vite compris qu'il me faudrait mettre en pratique pour moi-même ce que j'enseignais aux autres. Mes contacts devaient avoir une vision claire de mes compétences et des services que je proposais et être convaincus que mon expertise pouvait les aider à résoudre leurs problèmes. J'ai élaboré un récit expliquant la valeur que j'apporte à mes clients, imaginé un contenu décrivant mes idées et mes méthodes, utilisé tous les supports de communication possibles et sélectionné des personnes capables de « valider » et de diffuser mon message.

On se réinvente professionnellement selon ce même processus. Lorsque j'ai commencé à conseiller des entreprises sur leur stratégie marketing, plusieurs dirigeants connaissant mon parcours ont sollicité mes services. Comment pouvais-je les aider à se réinventer ? Par où devaient-ils commencer ? Comment procéder alors qu'ils n'avaient pas encore défini leur objectif ? Quels moyens utiliser pour modifier la manière dont ils étaient perçus ? Au fil des ans, j'ai eu le plaisir de conseiller nombre de clients en quête de direction pour leur avenir. Ce livre est le produit de nos entretiens. J'espère qu'il vous sera utile au moment où vous envisagez une nouvelle orientation professionnelle.

L'ART DE SE RÉINVENTER SOI-MÊME

Au cours de ces dix chapitres, des cas d'étude, des exercices, des analyses des meilleures pratiques vous serviront de guide.

De même qu'on prépare un projet d'entreprise ou une opération militaire en se fondant sur les faits existants, vous apprendrez dans le Chapitre 2 à évaluer la situation de départ. Comment les autres vous voient-ils ? Quelles valeurs comptent vraiment pour eux ? Quels freins vous empêchent de vous réinventer ? Je vous proposerai des stratégies et des exercices pour mobiliser vos amis et vos collègues autour de votre projet et obtenir d'eux des informations sans que votre méthode leur paraisse autoritaire, intrusive ou digne de la Gestapo.

Dans le Chapitre 3, nous chercherons à définir votre objectif. Vous voulez changer de cap mais votre destination demeure incertaine. Plusieurs stratégies vous seront proposées : comment faire le point au début du processus, explorer les coulisses pour connaître les secrets de la réussite, organiser des entretiens informels et impliquer les autres dans votre projet de réinvention professionnelle.

Parmi les mesures concrètes présentées dans le Chapitre 4, vous trouverez sans doute celle qui s'adapte à vos cas précis. Certains pratiquent le bénévolat ou observent les autres dans l'exercice de leur travail, ou choisissent de siéger au conseil d'administration d'une association pour mieux appréhender la réalité et planifier leur stratégie. Vous apprendrez aussi à exploiter les opportunités qui se présentent et à tirer parti de votre expérience.

Dans le Chapitre 5, vous verrez comment acquérir et développer des compétences clés. Comment vous appuyer sur votre activité actuelle pour préparer celle que vous exercerez demain. Devez-vous, par exemple, vous inscrire à une formation ou reprendre des études, ou bien est-ce une perte d'énergie et d'argent ? Parmi toutes les stratégies possibles, nous retiendrons celle qui vous donnera le moyen d'acquérir à moindre coût le savoir qui vous est nécessaire.

Le Chapitre 6 est consacré à une créature entourée de mystère : le mentor idéal. Tout le monde le recherche mais peu de gens le trouvent réellement. Vous apprendrez comment identifier les bons candidats, détecter la personne idoine, la convaincre de vous aider et tirer bénéfice de la relation.

Le Chapitre 7 analyse comment utiliser à bon escient ce qui vous différencie des autres. Car ils ont trop souvent tendance à considérer que votre expérience n'est pas pertinente. Vous devez leur montrer que vos connaissances et vos talents apportent une valeur nouvelle et vous rendent plus efficace. Vous constaterez à travers des exemples que l'identité personnelle constitue un puissant outil de différenciation et qu'il n'est pas indispensable de tricher sur soi-même pour réussir.

Le Chapitre 8 aborde la narration comme outil privilégié et créatif de promotion de soi. Les autres veulent comprendre qui vous êtes, vous devez par conséquent leur offrir un récit explicatif, porteur de sens, qui établit une continuité entre votre passé et le présent. Vous devez en priorité exposer dans quelle mesure votre changement d'orientation leur apporte une valeur ajoutée et constitue le prolongement authentique de votre véritable nature.

Nous arrivons maintenant à l'instant fatidique. Dans le Chapitre 9, nous verrons en effet comment imposer votre image réinventée. Quel est le moment idéal pour introduire votre nouvelle marque ? Certaines occasions sont-elles plus propices que d'autres ? Comment gagner à votre cause des amis et des collègues qui, vous ayant connu dans un contexte différent, pourraient remettre en question votre nouvelle identité professionnelle ? Je soulignerai également l'importance des actions secondaires : recherche de personnes capables de valider votre nouvelle image et de la diffuser, identification d'éléments dans votre entreprise ou votre secteur d'activité susceptibles de vous apporter une dynamique.

Au cours du Chapitre 10, vous apprendrez par quels moyens démontrer votre expertise, impressionner les acteurs clés et prouver

votre valeur. Les étudiants en art rassemblent leurs réalisations dans un portfolio. Il en va de même dans le monde de l'entreprise ; personne ne vous prendra au sérieux tant que vous n'aurez pas créé un contenu témoignant de votre expertise. Il permet à vos clients ou à votre employeur potentiel de tester concrètement votre offre avant de s'engager. Si vous êtes graphiste par exemple, montrez des photos des logos que vous avez créés, c'est l'argument le plus convaincant pour décrocher un nouveau contrat. D'autres stratégies seront également répertoriées dans ce chapitre : comment exploiter votre réputation en ligne, vous affilier auprès de bureaux d'enregistrement de noms de marque, être publié dans des revues de référence, asseoir votre crédibilité en devenant leader dans votre domaine, etc.

Quand vous parviendrez au Chapitre 11, vous aurez déjà développé une nouvelle identité professionnelle à renforcer. Nous étudierons les modes de suivi en ligne à privilégier et les systèmes de retour à mettre en place pour sauvegarder l'authenticité de votre projet. Nous verrons également comment intégrer vos identités précédentes dans votre nouvelle image et maintenir la cohérence et la constance sans lesquelles il n'y a pas de progression durable. Par exemple, votre souhait de travailler dans l'international ne se réalisera jamais si vous ne vous obligez pas à apprendre les langues étrangères et à assimiler les subtilités d'autres cultures. La bonne volonté seule ne suffit pas : on oublie vite un geste charitable s'il n'est pas réitéré. Le succès demande un effort permanent, comme en témoignent les exemples présentés. Nous analyserons dans ce chapitre les raisons de leur réussite.

Dans l'épilogue, je récapitulerai et résumerai les grandes lignes du processus qui permet de se réinventer. Acteur à part entière de votre vie professionnelle, vous voulez comprendre et façonner la manière dont les autres vous perçoivent. Suivez les étapes du parcours proposé ici et vous vous doterez d'une marque forte qui reflète ce que vous êtes – et ce que vous voulez devenir.