



- L'arrêt "bermuda"
- La première impression
- Dress code
- "Ni clown, ni clone"

Dress code professionnel

L'habit fait le moine

Dites moi comment vous vous habillez, je vous dirai ce que vous faites

L'apparence vestimentaire peut sembler être un sujet léger. Pourtant, elle renvoie à des considérations relativement profondes sur l'identité, le groupe et les valeurs. Avant même d'être verbale, la communication est d'abord non verbale. La façon dont on perçoit l'autre passe donc, en partie, par sa tenue vestimentaire. Dans l'entreprise, les tendances en matière de tenue vestimentaire sont souvent assez codifiées. Même si elles ne sont pas toujours formalisées d'une part et qu'elles évoluent beaucoup d'autre part.

Par Ariane Warlin

De la même façon qu'un acteur de théâtre a besoin de porter son costume d'empereur ou d'esclave pour entrer pleinement dans son rôle, il est plus facile pour un(e) dirigeant(e) de s'imposer et de se faire respecter avec une veste à épaulettes qu'avec un pantalon baggy. Sans compter qu'il/elle a également un devoir d'exemplarité face à l'ensemble des salariés. Pour autant, faut-il "formaliser" à travers un règlement ce qu'il est de bon ton de porter ?

En décembre dernier, la banque suisse UBS défrayait la chronique avec un pavé de 40 pages consacré aux bonnes manières vestimentaires pour ses employés dans la banque de détail. Une liste exhaustive des "do's and don'ts" en la matière. On y découvrait que les jupes des femmes devaient tomber au milieu du genou, avec une marge de cinq centimètres en dessous. Autre recommandation : "Des sous-vêtements chair et pas de maquillage dans le cou pour éviter d'éventuelles traces sur les chemises." Pour la gent masculine, même rigueur : "Le vêtement doit toujours être boutonné de sorte à ne pas vous sentir étriqué et la fente dorsale ne doit pas s'ouvrir. La veste doit complètement couvrir le postérieur. Veillez à ce que le bas de votre pan-

talon forme un léger pli juste au-dessus de la chaussure." Sans compter l'obligation de demander l'accord d'un supérieur hiérarchique pour enlever sa veste !

"Rares sont les entreprises qui détaillent à ce point les impératifs vestimentaires, mais il n'est pas rare qu'un paragraphe ou un chapitre du règlement intérieur y soit consacré. C'est parfaitement légal dès lors que l'employeur peut les justifier par la

tâche à accomplir d'une part et les résultats fixés d'autre part", précise Bastien Ottaviani, avocat directeur au sein du cabinet Vaughan.

L'arrêt "bermuda"

Sur ce sujet, l'arrêt dit "bermuda" a défrayé la chronique. En 2003, Cédric Monribot, employé de la Sagem, vient travailler en bermuda, un jour de forte chaleur. Face à sa hiérarchie qui s'indigne de cette tenue jugée inadaptée, il fait valoir qu'elle est tout à fait correcte et que son travail donne toute satisfaction. Mais il se voit notifier un licenciement pour perte de

confiance après "avoir marqué publiquement son refus d'adhésion aux valeurs fondamentales de la société". Il entame alors une procédure prud'homale, mais n'obtient pas gain de cause. Par un arrêt remarqué du 28 mai 2003, la Cour de cassation a posé le principe que "la liberté de se vêtir à sa guise au temps et au lieu de travail n'entre pas dans la catégorie des libertés fondamentales". Encore récemment, une salariée

"La liberté de se vêtir à sa guise au temps et au lieu de travail n'entre pas dans la catégorie des libertés fondamentales"

dans le secteur de l'industrie a été licenciée car elle venait en survêtement bien qu'elle soit en contact avec la clientèle. "Elle a attaqué l'entreprise qui l'avait licenciée, mais n'a pas obtenu gain de cause car il ne s'agissait pas d'un abus de pouvoir", observe maître Ottaviani. "Le licenciement est toutefois un cas un peu extrême, confesse-t-il. Quand les codes ne sont pas respectés, les entreprises privilégient plutôt le blâme ou l'avertissement."

À ses yeux, il y a une relative homogénéité des normes vestimentaires en Europe, et la France n'est ni plus permissive ni plus coercitive que

les autres pays. "En Allemagne, explique-t-il, une salariée a été licenciée car elle se refusait à porter des soutiens-gorge. L'affaire a démarré en première instance en mars 2009 et s'est terminée en appel récemment. Le juge a estimé que le refus de modifier une tenue suggestive était de nature à causer un trouble dans l'entreprise et que l'obligation de porter des sous-vêtements ne portait pas atteinte aux droits des salariés." La jurisprudence inclut tout ce qui concerne l'apparence physique : pas seulement les vêtements, mais aussi la barbe, les cheveux longs pour les hommes, les tatouages ou encore les piercings.. Bastien Ottaviani cite d'ailleurs le cas d'un chef de rang dans un restaurant, "muté car il portait une boucle d'oreille de nature à déranger la clientèle".

La première impression

Généralement, les salariés des entreprises s'autocensurent, non pas tant par peur des représailles, que par volonté de se fondre dans la masse pour se faire une place dans le groupe. Pour Charles Merchin, consultant en image, "rester dans la norme permet de ne pas perturber le regard. Dans la fonction publique, notamment, il faut être le plus neutre possible. Ne pas se faire remarquer". Car à trop vouloir être vu, le risque

Art de vivre

HABILLEMENT



“Formaliser des impératifs est légal dès lors que l'employeur peut les justifier par la tâche à accomplir et les résultats fixés.” Bastien Ottaviani, cabinet Vaughan.

serait d'être mal vu.

Ainsi, si dans le monde du droit ou de la finance, les costumes ou tailleurs demeurent la règle, dans d'autres métiers, les conventions sont très différentes. Dans la communication, la publicité ou les nouvelles technologies, l'ambiance est généralement beaucoup plus décontractée. Non seulement chaque univers a ses codes, mais chaque entreprise a ses spécificités propres à ses valeurs. A l'intérieur de ce deuxième cercle, on observe des fossés importants d'un service à l'autre, en matière de tenue vestimentaire. A cela s'ajoutent les spécificités nationales. En France, la notion d'uniforme est très importante car il existe beaucoup de corps constitués, au sein desquels chapeaux, galons... sont de rigueur. Dans les pays anglo-saxons, surtout dans le monde de la finance, on exhibe assez volontiers une certaine exubérance, alors que culturellement, les Français sont moins friands des signes ostentatoires. Mais de manière générale, les grands groupes internationaux parviennent assez bien à homo-

généiser les looks.

“Chaque couleur a sa signification. Les consultants sont souvent en gris. Les conquérants, comme Arnaud Lagardère, portent assez volontiers le bleu roi”, analyse Charles Merchin. Et d'ajouter: “C'est la première impression qui compte. Quand on voit quelqu'un, on cherche à l'identifier. Autrement dit, on met les gens dans

“C'est la première impression qui compte. Quand on voit quelqu'un, on cherche à l'identifier. Autrement dit, on met les gens dans des cases”

des cases. Et leur tenue aide à les y ranger.” Thierry Wellhoff, à la tête de l'agence de communication Wellcom, confirme que “l'on se fait une impression sur les gens par le biais de leurs vêtements qui en disent long sur leur connaissance de certains usages. Par exemple, avant de passer devant une femme, j'essaie de percevoir si ses valeurs lui permettent de comprendre qu'il s'agit d'une forme de politesse, et non du contraire”. Ainsi, si l'apparence physique et la tenue sont fondamentales, c'est parce qu'elles permettent de se faire une idée d'une personne avant même qu'elle ait pris la parole. Une veste trop

“La barbe, la coiffure, les bijoux, les attachés-cases, mais aussi les chevalières d'université ou encore la légion d'honneur sont un ensemble de signes qui dénotent une appartenance, et permettent de se différencier”

large, trop étriquée ou mal boutonnée peut révéler certains traits de caractère. Selon les spécialistes de l'image, le look dit tout de nous. Il révèle un manque de confiance en soi ou encore une propension à l'ostentation. Des rayures mal coordonnées, des socquettes blanches ou une juxtaposition d'un trop grand nombre de couleurs sont le signe d'un manque de goût, qui peut disqualifier une personne. En effet, elle risque de ne pas être prise au sérieux. Bien loin d'être un simple détail esthétique, des erreurs vestimentaires peuvent donc freiner la fluidité de relations professionnelles. Peut-être même des perspectives de carrière.

“Si je veux communiquer plutôt sur notre profil de consultant, je privilégie le costume. Inversement, si je veux mettre en avant nos métiers de créatifs, je serais beaucoup plus crédible en jeans”, confesse Thierry Wellhoff. Pour Charles Merchin, le bon code est celui qui est le plus adapté à la circonstance: “Les hommes politiques portent parfois de vieilles frêpes élimées

pour aller séduire leur électoral sur les marchés, et s'habillent en Armani pour les soirées mondaines. De la même façon qu'il faut parler en fonction de son auditoire, il faut s'habiller en fonction du lieu où l'on va.”

Dress code

Les codes vestimentaires permettent ainsi d'être reconnu comme faisant partie ou pas de la même tribu. Pour un consultant en stratégie ou un avocat, il est de bon ton de porter des vestes cintrées, avec des surpiques et de beaux boutons de manchette... “Ce côté un peu biling-bling

peut rassurer l'interlocuteur, dans le sens où il perçoit qu'il a en face de lui quelqu'un qui partage les mêmes codes, les mêmes références et parle donc a priori la même langue”, conclut Bastien Ottaviani.

“On porte des marques en guise de galons, observe la styliste Valérie Sanyas. C'est un peu comme à l'armée où l'on ajoute des barrettes sur les épaulettes de l'uniforme: dans la vie civile, ce sera la taille du bureau, mais aussi la marque du costume ou la griffe de la chemise, la montre, la pochette, la cravate, la besace. Les grands patrons apprécieront les costumes Boss, Cerutti ou Zegna. Les banquiers préféreront Dormeuil, tandis que, pour les traders, Gucci ou Prada ajouteront une touche mode.”

Les codes ne s'arrêtent bien sûr pas à la tenue. “On ne porte pas de belles montres pour avoir l'heure, mais parce qu'à des prix qui dépassent parfois les 15 000 euros, elles renforcent une symbolique de réussite”, ironise Charles Merchin. La barbe, la coiffure, les bijoux, les attachés-cases de marque, mais aussi les chevalières d'université ou encore la légion d'honneur sont un ensemble de signes qui dénotent une appartenance, et permettent de se différencier.” Ces règles, plus ou moins tacites, permettent à des individus de s'identifier comme un groupe. “Il y a quelque chose de l'ordre du rituel, voire du religieux, dans ces signes d'appartenance. A ce titre, une entreprise est un peu comme une église ou n'importe quel autre lieu de culte, où l'on communique sur des valeurs communes”, conclut Charles Merchin. C'est pour cela que c'est important, lorsque l'on prend de nouvelles fonctions, d'avoir une bonne connaissance des codes vestimentaires en vigueur.”

“Ni clown, ni clone”

Autrement dit, même lorsqu'on groupe uniforme n'est imposé, les membres du groupe mettent tout de même en place un mimétisme vestimentaire, qu'il s'agisse de la panoplie jean-baskets, ou de l'attrail de marques. D'ailleurs, d'après une étude publiée en octobre 2010 par le site de recherche d'emploi Monster, les salariés français avouent rester soumis à des normes implicites, quand bien même ils déclarent se sentir assez libres de s'habiller comme ils le souhaitent dans leur cadre professionnel. Plus de 80 % des entreprises n'imposent pas de dress-code à leurs salariés, mais 58 % d'entre eux affirment veiller à ce que leur tenue ne nuise pas à l'image de leur entreprise. Pour beaucoup de dirigeants, la question se pose tous les matins de savoir comment concilier le souci d'authenticité avec qui ils sont d'une part, et l'appartenance au groupe d'autre part. “Ils n'ont pas forcément envie d'être dans une conformité totale pour ne pas étouffer leur personnalité, ce qui reviendrait à être dans le déni d'eux-mêmes, et en même temps, ils ont besoin d'être acceptés”, confirme Thierry Wellhoff.



“Une entreprise est un peu comme une église ou n'importe quel autre lieu de culte, où l'on communique sur des valeurs communes.” Charles Merchin, consultant.

Concilier la personnalité des individus avec les valeurs de leur entreprise est l'un des défis de Valérie Sanyas. Styliste, elle conseille des dirigeants sur leur apparence, entre autres pour le compte de Personnalité, agence de conseil en communication des dirigeants: “Dans ma pratique, connaître la culture de l'entreprise est primordial. La cohérence et la pertinence de la personne que je vais coacher en dépendent. Vient ensuite sa fonction, ce à quoi elle aspire, les objectifs de sa démarche (prise de poste, évolution vers



“De manière générale, on observe un mimétisme avec sa hiérarchie.” Florence Charles, SGS.

un autre poste, augmentation de sa visibilité, développement du charisme et de son leadership...). Nous pouvons ensuite travailler sur une démarcation et une affirmation de son image. J'attache une grande importance à l'écologie de la personne, afin de ne pas la dépersonnaliser.” Un état d'esprit que Charles Merchin résume en ces termes: “ni clown, ni clone”! ■

RH et dress-code

Qui donne le ton ?

“Nous n'avons pas de dress-code écrit sauf dans nos laboratoires où les gens portent une blouse et des chaussures fermées, pour des raisons de sécurité. Il y a près de 2 500 personnes dans le groupe et nous n'avons jamais ressenti le besoin de formaliser des règles, qui seraient plutôt de nature à créer une pression”, explique Francis Bergeron, DRH du groupe SBS. Même son de cloche de la part d'Agnès Burgaud chez Viadeo: “C'est presque un bizutage pour les nouveaux qui arrivent en costumes et tailleurs et qui se sentent vite déphasés. Rien n'est formalisé en matière de dress code. Nous n'imposons rien et respectons la diversité. La convivialité est l'une de nos valeurs. En témoignent la façon dont sont désignés nos espaces de travail et de détente.” Force est de constater que depuis quelques années, l'heure est plutôt à la tolérance. A quelques exceptions près, les entreprises acceptent une plus grande décontraction. En témoigne le désormais célèbre “casual Friday” instauré depuis quelques années déjà. “Près de deux tiers des patrons laissent le choix à leurs employés quant au port de la cravate. Dans l'ensemble, deux salariés sur cinq s'habillent

taire ne vient pas des RH, mais de la direction. “En l'absence de code vestimentaire écrit, ce sont généralement les managers qui donnent le ton. Ils expriment implicitement ce qui se fait et ne se fait pas en matière vestimentaire”, explique Valérie Sanyas. Sans compter que les entreprises recrutent généralement des gens qui leur ressemblent, en vertu du dicton “qui se ressemble s'assemble”, surtout lorsqu'il existe des mécanismes de cooptation.

“Notre président, Sergio Macchione, a tendance à porter des cols roulés noirs. Indirectement, cela incite les managers à ne pas porter de cravate. Il y a bien sûr des différences d'un service à l'autre, mais de manière générale, on observe un mimétisme avec sa hiérarchie”, souligne Florence Charles. Idem chez Viadeo. “Dan Serfati, notre président, s'est récemment rendu à une interview en T-shirt, alors même qu'il devait faire la couverture. Le journaliste a eu l'air assez surpris”, raconte fièrement Agnès Burgaud. Si certains patrons donnent le ton, d'autres, en revanche, vivent leur statut de dirigeant comme un gage de liberté, qui leur donne le droit de ne pas porter de cravate, mais atten-

“En l'absence de code vestimentaire écrit, ce sont généralement les managers qui donnent le ton. Ils expriment implicitement ce qui se fait et ne se fait pas”

selon leurs propres goûts et envies pour aller travailler. La majeure partie d'entre eux estime arborer un look plutôt chic mais pas strict et de plus en plus osent le style chic décalé mélangeant, par exemple, costume et baskets”, note Valérie Sanyas.

“Il nous est arrivé, en revanche, de rappeler à l'ordre certains salariés sur des questions d'hygiène, ce qui n'est jamais évident à faire. Mais nous n'avons jamais été confrontés à des problèmes graves”, explique Florence Charles, chez SGS. Et d'ajouter: “Pour l'interne, nous avons une culture très libérale. Toutefois, nous avons sollicité des entretiens avec des personnes dont la tenue nous paraissait peu appropriée pour des rendez-vous avec des clients. C'est le seul cas où nous sommes un peu plus exigeants.” Mais chez SGS comme ailleurs, l'impulsion vestimen-

dent en revanche de leurs équipes qu'elles ne suivent pas cet exemple. “C'est le cas par exemple dans les hedge funds”, raconte David Levin. Le fait de pouvoir se vêtir (presque) à sa guise est un signe de pouvoir.” Or le pouvoir n'a de sens que dès lors qu'il n'est pas partagé par tous. C'est peut-être pour les femmes que le mimétisme avec la hiérarchie est le plus pertinent. Charles Merchin reconnaît en effet qu'elles sont souvent plus vulnérables que les hommes sur l'aspect vestimentaire: “Si elles jouent trop sur leur féminité, elles risquent, surtout dans certains univers, de ne pas être prises au sérieux. Si elles sont trop masculines, elles peuvent être mal perçues également.” Entre les deux, il y a un équilibre difficile à trouver!

A.W.

CHIFFRES REVELATEURS

Un climat plutôt tolérant

Plus de 80 % des entreprises n'imposent pas de dress-code à leurs salariés, mais 58 % d'entre eux affirment veiller à ce que leur tenue ne nuise pas à l'image de leur entreprise.

Près de deux tiers des patrons laissent le choix à leurs employés quant au port de la cravate.

Deux salariés sur cinq s'habillent selon leurs propres goûts.

Lire les dossiers précédents
Les archives numériques
nouvel.economiste.fr
(consultation gratuite)