

# Le dress-code sous toutes ses

A l'ère où l'image prime, la tenue vestimentaire de travail véhicule les valeurs de l'entreprise. Jusqu'où peut aller l'employeur? Par Mehdi Atmani

**À** FORCE, IL A FINI par entrer dans les annales. En 2010, le code vestimentaire publié par UBS avait fait rire... jaune. Dans un document interne de 44 pages, la grande banque suisse ne reculait devant aucun détail. Ainsi, la vigilance bancaire enjoignait aux femmes d'opter pour des sous-vêtements en microfibres de couleur chair. Elle invitait les hommes au port du maillot de corps pour des questions d'hygiène et de confort, tout en prohibant la barbe de trois jours, les tatouages visibles et les piercings. Quant au parfum, toujours après une douche chaude lorsque les pores de la peau sont bien ouverts (*sic*). UBS a, depuis, assoupli ses recommandations, consciente peut-être d'avoir été un peu trop loin sur le champ de l'hygiène intime de ses employés qui traitent avec la clientèle privée.

## Une affaire de communication

Si chacun est en principe libre de choisir son apparence sur son lieu de travail, sa liberté d'expression s'arrête là où commence celle de son employeur. Une entreprise peut en effet justifier d'un code vestimentaire pour des motifs de sécurité (construction) ou d'hygiène (hôtellerie, santé), ou encore pour des questions d'image. Car à l'ère des réseaux sociaux où la forme prime le fond, le vêtement de travail est aussi un instrument pour véhiculer les valeurs de l'entreprise. En Suisse, d'un point de vue juridique, l'employeur est en droit de donner des instructions vestimentaires ou de recommander certains comportements, pour autant que cela relève d'un intérêt prépondérant pour les affaires. Mais jusqu'où peut-il aller dans l'intérêt de son image? Qui formalise ces codes? Sur la base de quels critères?

Comme la mode, le dress-code évolue, même dans les secteurs les plus rigides comme la banque ou l'assurance. «Il y a



La liberté d'expression du look de l'employé s'arrête là où commence celle de son employeur.

encore peu, le port du jeans était impensable dans le milieu bancaire pour les employés qui ne sont pas en contact avec la clientèle. Aujourd'hui, il y a une tolérance, souligne Agnès Gabirout, consultante en ressources humaines. Même si ce milieu reste très conservateur.» Beaucoup de professions où le costume est de rigueur ont abandonné le port de la cravate et le col de chemise fermé. «Cette évolution ne s'explique pas par un changement de mentalité, ajoute Agnès Gabirout. Il s'agit surtout d'une volonté de l'entreprise de revoir la manière dont son

image est véhiculée à l'extérieur. Et de miser sur celle-ci pour attirer des talents.»

En d'autres termes, le dress-code est d'abord une affaire de communication. «Le choix d'une règle vestimentaire est une négociation. C'est un juste milieu entre les pratiques du moment et la culture de l'entreprise, poursuit-elle. Le vêtement représente la marque et ses codes.»

Cette recherche du compromis n'est pourtant pas simple. La spécialiste se souvient encore de l'instauration du «Casual Friday» dans les années 2000 chez un ancien

# coutures



employeur. Tous les vendredis, les collaborateurs habitués au costume strict venaient travailler dans une tenue plus décontractée. En faisant preuve de souplesse, l'entreprise a ouvert la porte à des extravagances vestimentaires. «Certains employés ont pris des libertés en venant en short ou en nu-pieds, se souvient l'experte des ressources humaines. A partir du moment où nous avons mis en place le «Casual Friday», nous avons constaté des dérives. Il a fallu rapidement rédiger un code vestimentaire pour encadrer ce jour particulier. Il est important de poser

un certain nombre de règles pour rappeler ce qui est approprié et ce qui ne l'est pas.»

## **La nouvelle économie a fait tomber le costume-cravate**

C'est généralement le département des ressources humaines qui se charge de codifier le vêtement de travail en collaboration avec la direction, le service marketing et communication, mais aussi des avocats. «Les réflexions vont au-delà du simple choix d'une tenue, explique Agnès Gabirout. Il s'agit d'établir quelles sont les valeurs de l'entreprise et comment les communiquer vers l'extérieur par le vêtement. Elles dépendent vraiment du secteur d'activité de l'entreprise. Dans l'hôtellerie de luxe par exemple, les collaborateurs doivent avoir le look le plus neutre possible, pour ne pas entrer en compétition avec la clientèle.»

A l'opposé de l'hôtellerie et de la banque, il y a la nouvelle économie et ses start-up qui s'inspirent des valeurs californiennes. «Cette industrie s'est construite sur l'idée que l'on peut être talentueux sans être en costume, précise la directrice des ressources

## **«Les dérives du 'Casual Friday' dans les années 2000: short et tongs.»**

**Agnès Gabirout**

Consultante en ressources humaines

humaines. Pour être engagé et accepté, il convient de s'habiller comme les employés le sont dans ce secteur. La décontraction fait partie intégrante des valeurs que veut véhiculer cette industrie.»

L'autre défi pour les ressources humaines est de formaliser le dress-code le plus universel pour gommer les différences culturelles. En effet, certaines règles prédominent dans une culture et pas dans une autre. En Suisse, le secteur bancaire autorise par exemple les femmes à porter une robe. «Aux Etats-Unis, les jambes nues ne fonctionnent pas du tout dans le monde des affaires.» Le choix d'un code vestimentaire est donc le résultat d'un subtil mélange entre la loi, les valeurs de l'entreprise et ce qu'elle veut communiquer. L'enjeu étant aussi de ne pas tomber dans l'effet déguisement.

Depuis 2013, Pascal Gauthier dirige les ressources humaines de l'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL). C'est à lui qu'il impute de définir un cadre et des règles vestimentaires

aux 2700 étudiants qui finiront par travailler dans l'hôtellerie, la restauration, la communication ainsi que dans d'autres métiers de l'accueil. «Ce sont des personnes que nous devons former pour qu'elles répondent aux attentes de l'industrie, observe Pascal Gauthier. Certaines entreprises sont très rigides, les chaînes d'hôtels cinq étoiles par exemple. D'autres sont très souples. En tant qu'école, notre difficulté est de répondre aux besoins des unes et des autres. Sur le plan vestimentaire, les étudiants doivent donc apprendre à gérer ces deux extrêmes en optant pour la tenue juste. S'ils s'adressent à Google en costume-cravate, ils ne seront pas retenus.»

L'Ecole hôtelière n'exige pas d'uniforme, mais une tenue appropriée. Son approche est d'abord pédagogique. «L'uniforme est contre-productif, pense Pascal Gauthier. Il donne la becquée aux étudiants qui n'ont pas d'autre choix que de le respecter. Nous préférons leur dire qu'il y a un cadre général et des règles à respecter. Mais que dans ces limites-là, ils peuvent choisir la tenue qui leur va.» Pascal Gauthier ajoute: «Nous organisons des journées 'business casual'. Les étudiants doivent apprendre ce que sont les codes et les maîtriser. Cela fait partie de notre mission d'apprentissage.» Comme dans d'autres secteurs, ces règles sont parfois remises en question ou évoluent.

## **L'habit fait la fonction**

L'EHL est en contact permanent avec les entreprises qui recrutent à l'école. L'objectif étant de recueillir leurs retours et de s'adapter à leur évolution. «Nous nous adapterons et travaillerons différemment sur le vêtement si l'une d'elles exige par exemple des employés plus à la mode, indique Pascal Gauthier. Mais il faut tout de même reconnaître qu'il y a peu de changements ou d'extravagances dans le secteur de l'hôtellerie de luxe. Il y a un code international qui impose le costume, la cravate, la chemise et les chaussures. Après, cette règle s'adapte à la localisation. On ne peut décemment exiger cette tenue à un employé qui travaille à Dubaï par 40 °C.»

Ce que le vêtement de travail dit moins, c'est qu'il permet aussi d'endosser une fonction ou un niveau hiérarchique. Un collaborateur qui devient cadre pourra marquer sa promotion par le costume. Ce changement vestimentaire est d'autant plus important que le manager est un exemple à suivre. «S'il s'autorise un certain look, il peut être certain que l'employé l'imitera», relève Agnès



Gabirout. La consultante en ressources humaines se souvient d'entreprises installées dans des régions périphériques. Cette localisation a un impact sur le code vestimentaire. «Si la proximité avec les clients est moins importante, les cadres laissent petit à petit tomber le costume. Ils sont ainsi aussi plus accessibles aux collaborateurs.»

**Des règles qui ne font pas l'unanimité**

Du point de vue des ressources humaines comme des employés, le code vestimentaire ne fait pas toujours l'unanimité. Les premières sont prises en étau entre la pression de l'instauration d'une image de marque par le service marketing et les résistances du personnel à se soumettre à ces règles de tenue vestimentaire. Quant aux seconds, ils formulent une perte de leur identité. Alain Salamin est chargé de cours à HEC Lausanne et expert en ressources humaines. Selon lui, «l'entreprise doit d'abord se demander à quoi lui sert d'instaurer un code vestimentaire. Est-ce pour se démarquer en termes de culture? Pour des questions de réputation?



**«Dans l'hôtellerie de luxe, il y a peu d'extravagance.»**

**Pascal Gauthier**  
Ecole hôtelière de Lausanne

Parfois le cadre est mal défini, ce qui laisse le champ ouvert à quelques ambiguïtés.»

L'expert RH cite lui aussi l'exemple du «Casual Friday». «C'est un concept bizarre, car l'entreprise reconnaît implicitement que les normes vestimentaires ne sont pas des plus agréables, mais les maintient tout de même les autres jours de la semaine. Si elle permet une tenue plus décontractée les vendredis, pourquoi ne l'autoriserait-elle pas les autres jours?» Il n'empêche, le vêtement de travail a encore de beaux jours devant lui. Il s'émancipe même à mesure qu'il devient la signature de l'entreprise et son outil pour se démarquer de la concurrence.

Avec l'essor d'internet et des réseaux sociaux, la bataille commerciale se joue de plus en plus sur le front de la communication et de la réputation. Le code vestimentaire a ce pouvoir de fédérer les employés à l'interne en gommant les différences sociales et hiérarchiques. Il distingue aussi l'entreprise vis-à-vis des autres acteurs du marché. Au cœur de cette stratégie, l'employé n'a pas d'autres choix que de s'y conformer. ■

PHOTO: DR

PUBLICITÉ



**À LOUER  
GENÈVE | «QUARTET»**

Au cœur des Charmilles, QUARTET offrira des surfaces dédiées à des activités industrielles, artisanales et tertiaires, ainsi que des commerces de proximité

Le projet compte plus de 47'000 m<sup>2</sup> de surfaces, dont 8'500 m<sup>2</sup> divisibles dès 150 m<sup>2</sup> disponibles dès avril 2018. Les surfaces lumineuses, aux hauteurs sous plafond de 2.70 à 5.85 m, ouvriront sur de spacieuses cours intérieures arborées. Les surfaces industrielles et artisanales bénéficieront d'une desserte logistique de plain-pied et de monte-charges de 4T.

Rendez-vous sur : [www.quartet.ch](http://www.quartet.ch)



Téléchargez l'application QUARTET sur l'App Store et Google Play

IN ASSOCIATION WITH  
 CUSHMAN & WAKEFIELD

**SPG** COMMERCIAL  
**INTERCITY** PROPERTY  
CONSULTANTS  
ZURICH GENÈVE BASEL LAUSANNE

Plus d'informations  
**Aurélié Laporte**  
022 518 55 84  
[aurelie.laporte@spgintercity.ch](mailto:aurelie.laporte@spgintercity.ch)

SPG Intercity Geneva SA  
Route de Frontenex 41A  
1207 Genève  
[geneva.spgintercity.ch](http://geneva.spgintercity.ch)