



- Marqueur sectoriel
- L'équation jeune et jolie
- Le "mix & match"
- L'œil extérieur

Dress-code pour hauts dirigeants

La puissance de l'image

Au royaume du pouvoir, l'apparence reste toujours un peu reine

Vêtements, chaussures, coupe de cheveux, montre, bijoux, mais aussi voiture... Des questions d'apparence qui peuvent paraître futiles, mais qui contribuent pourtant à forger le style des hauts dirigeants. Observés à la loupe par les médias, mais aussi en interne par leurs salariés, ceux-ci doivent apprendre à composer avec les tendances pour éviter toute faute de goût. Un véhicule jugé trop clinquant, des couleurs trop vives, ou à l'inverse une allure perçue comme austère... L'apparence peut forger les réputations pour le meilleur mais aussi parfois pour le pire. Quelques règles de bon sens suffisent pourtant à éviter les impairs majeurs, même si l'âge, le sexe, le secteur d'activité ou encore la conjoncture viennent parfois complexifier les codes à respecter.

Par Claire Agenau

Dans le conte *Les Habits neufs de l'empereur*, publié en 1835, Hans Christian Andersen narre la mésaventure d'une tête couronnée "qui avait un costume pour chaque heure de chaque jour de la semaine". Abusé par deux escrocs lui vantant les mérites d'une étoffe invisible aux yeux des idiots et des incompetents, le bon roi finit par se promener devant ses sujets... dans le plus simple appareil. Au-delà de la morale de l'histoire - la vanité peut mener au ridicule -, c'est l'irrésistible "pas de deux" entre pouvoir et apparence que souligne ce conte, bien avant la médiatisation importante des familles royales, hommes et femmes politiques ou encore stars du divertissement. Le monde de l'entreprise, pendant longtemps épargné par les diktats du paraître, n'y échappe aujourd'hui plus. "L'image des hauts dirigeants est de plus en plus scrutée, c'est lié à l'évolution des médias et notamment au développement d'Internet. La puissance de l'image est telle que la forme est souvent privilégiée au fond. Les politiques sont habitués depuis longtemps à cette personnalisation à l'extrême. Pour les dirigeants d'entreprise, c'est plus neuf", indique Patricia Chapelotte, directrice associée de l'agence de conseil en communication et de stratégie média "Albertine & Média". Parce qu'une image mal maîtrisée peut ternir une réputation, brouiller

le message à délivrer ou véhiculer des valeurs contraires à l'esprit de l'entreprise, beaucoup de patrons ont compris qu'une certaine vigilance était de mise en la matière. "Certains se rendent compte que leur crédibilité n'est pas optimisée s'ils ne font pas un travail sur leur style. Comme les célébrités, ils peuvent même ressentir une certaine pres-

sion de la part des médias. Il est vrai que la communication visuelle est essentielle. Dans mon métier, on dit souvent que l'habit ne fait pas le moine, mais qu'il permet d'entrer au monastère", explique Hélène Vidal, styliste privée conseillère en image spécialiste de l'univers haut de gamme corporate. Si l'œil implacable des médias peut souligner tel ou tel défaut physique ou vêtement mal taillé, il n'est pas le seul à se poser sur les grands patrons. Les relations d'affaires et surtout les collaborateurs occupent une position privilégiée pour observer et parfois critiquer l'allure d'un PDG. "La communication interne s'est beaucoup développée dans les entreprises. On est passé de la lettre au personnel classique à des outils de plus en plus étoffés, qui contribuent eux aussi à person-

naliser la fonction du dirigeant", souligne Patricia Chapelotte. Qu'ils le veuillent ou non, les hommes et femmes de pouvoir doivent donc prêter une attention toute particulière à leur apparence. Mais la bonne volonté ne suffit pas. Comment adopter le bon style et éviter les faux pas dans les médias ou face à ses salariés et ses

"Dans mon métier, on dit souvent que l'habit ne fait pas le moine, mais qu'il permet d'entrer au monastère"

partenaires? Quelques grands principes de base font figure de cadre minimum à respecter.

Marqueur sectoriel

Si Mark Zuckerberg et Steve Jobs arborent sans que cela ne choque grand monde, jeans, T-shirts et baskets, on imagine mal Bernard Arnault ou encore Carlos Ghosn dans la même tenue. Mais pourquoi les médias et l'opinion publique tolèrent-ils à certains ce qu'ils refusent à d'autres? Le secteur professionnel représente en fait un marqueur crucial. "Dans le secteur de la création, de la communication, les dirigeants peuvent davantage se lâcher. Dans le monde de la finance et du droit, les gens privilégient l'élégance, le classicisme. Ils ne veulent pas détonner", constate Vincent

Colin, cofondateur de "Swann & Oscar", une société de vente de chemises sur mesure. La symbolique, voire les clichés, attachés à chaque secteur ont en effet la vie dure et sont d'ailleurs en général parfaitement intégrés par les dirigeants. Adapter son look à son domaine d'activité consiste après tout à faire preuve de bon sens. Difficile en effet de ne pas être tiré à quatre épingles lorsque l'on est à la tête d'un grand groupe de luxe et de ne pas sacrifier à un peu d'austérité quand on dirige une banque ou un fleuron de l'industrie. A l'inverse la publicité, la culture, la communication véhiculent des valeurs plus ludiques et créatives, davantage compatibles avec un style original et/ou décontracté. A cette indispensable cohérence allure/métier, vient s'ajouter une autre règle d'or: le respect des basiques. Avant d'innover en matière d'apparence, mieux vaut maîtriser ses gammes. Certains éléments indémodables doivent ainsi garnir les garde-robes des dirigeants. "Pour les femmes, le tailleur-pantalon est assez incontournable. Dans l'univers professionnel masculin, la cravate n'est plus forcément portée tous les jours mais elle réapparaît inmanquablement lors de certaines occasions importantes. C'est un élément structurant du costume", détaille Brigitte Esnault, consultante-formatrice en image et communication, et styliste en image professionnelle. Respecter les codes de son

Art de vivre & luxe

PRET-A-PORTER & ACCESSOIRES

milieu professionnel n'implique d'ailleurs pas de se transformer en passe-muraille. Rien n'empêche en effet de personnaliser avec goût les basiques de la mode. "Une chemise aura toujours un col et deux manches, la marge de manœuvre n'est pas illimitée. On peut cependant innover au niveau du col et des doublures. Un motif à fleurs au revers des poignets restera par exemple invisible pendant une journée de travail, mais le chef d'entreprise pourra la laisser apparaître le soir en rejoignant des amis", raconte Vincent Colin. En matière de style, pas d'effacement donc. L'important, c'est de rester en phase avec son univers professionnel et de miser sur l'indémodable si l'on n'est pas sûr de soi. Attention tout de même, en fonction du sexe ou de l'âge, tous les dirigeants ne sont pas égaux en la matière.



"La puissance de l'image est telle que la forme est souvent privilégiée au fond." Patricia Chapelotte, agence "Albertine & Média".

L'équation jeune et jolie

Peut-être parce qu'elles sont encore (trop) rares à occuper des postes de direction dans les très grands groupes, les femmes chefs d'entreprise sont particulièrement observées par les médias et l'opinion publique. Maquillage, bijoux, coupe de cheveux, éventuels kilos en trop... Les critères de style, plus nombreux et plus complexes à manier que pour les hommes, multiplient les risques de faux pas. Même si cela relève d'un mode de pensée assez traditionaliste, l'univers de la beauté, de la mode, la capacité à s'apprêter sont pour beaucoup attachés à l'univers féminin. La pression est donc plus forte, lorsqu'il est question de style et d'allure. "Les choses sont beaucoup plus compliquées pour les femmes, d'abord parce qu'elles ont plus de chances de se tromper en matière

de style. Les dirigeantes évoluent souvent au milieu d'hommes, ce qui ne leur facilite pas forcément la tâche en la matière. Elles peuvent même avoir tendance à s'autocensurer", explique Brigitte Esnault. Dans ces conditions, la jeunesse et la beauté ne sont pas forcément des atouts. Etre réduite à son physique, faire l'objet de sous-entendus plus ou moins malheureux... Fort heureusement, ces risques ne sont pas généralisés, mais ils existent. Faut-il pour autant sacrifier sa féminité pour adopter une allure passe-partout, voire unisexue, afin de rester crédible? Malgré le franc succès du tailleur-pantalon, les jupes, foulards et autres coiffures élaborées n'ont pas tout à fait dit leur dernier mot. "L'influence d'une série télé comme Mad Men, qui met en scène les membres d'une agence de pub new-yorkaise dans les années 60, se fait sentir et permet à certaines de

geants n'évolue certes pas de manière spectaculaire. Cependant, de multiples petites variations sont néanmoins perceptibles. "La conjoncture influe en réalité de manière assez inconsciente. Malgré tout, le phénomène est notable. Aujourd'hui, on a par exemple tourné le dos au bling", explique Brigitte Esnault. La crise que traverse l'économie mondiale depuis 2008 laisse en effet des traces, en écornant auprès d'une partie de l'opinion publique l'image de certains grands patrons, notamment dans le domaine de la finance et de l'industrie. Les signes extérieurs de richesse trop clinquants et ostentatoires ont donc tendance à disparaître ou tout au moins à se faire plus discrets. "En temps de crise, les dirigeants vont vers plus de sobriété. Ce n'est pas le moment d'aller narguer les syndicats en allant négocier avec eux au volant d'une voiture de sport et avec



"Certains se rendent compte que leur crédibilité n'est pas optimisée s'ils ne font pas un travail sur leur style." Hélène Vidal, styliste privée.

"Les choses sont beaucoup plus compliquées pour les femmes, d'abord parce qu'elles ont plus de chances de se tromper en matière de style"

d'avantage assumer leur féminité", remarque ainsi Hélène Vidal. Entre la masculinisation à outrance et le trop-plein de féminité, l'équilibre reste délicat à trouver. Tout est question de dosage, d'à-propos et de maturité. Avec l'âge et l'expérience, une chef d'entreprise maîtrise sûrement davantage son image et a eu le temps d'acquiescer une certaine stature dans son domaine d'activité. "Si on fait le parallèle avec le monde politique, quelqu'un comme Christine Lagarde peut se permettre d'arborer des bijoux très chers parce qu'on

une Rolex au poignet... ", affirme Patricia Chapelotte. Là encore, faire preuve d'un peu de bon sens permet d'éviter les fautes de goût impardonnables. Attention cependant à ne pas tomber dans l'excès inverse du bling. Adopter du jour au lendemain un look ultra-dépouillé et se mettre à rouler dans un véhicule usé par les kilomètres peut, à raison, passer pour une manœuvre très artificielle et se révéler tout à fait contre-productive en termes d'image. Rester cohérent, tout en gommant en douceur quelques

*"Le mix & match se fait beaucoup en ce moment" (...)
De l'art d'accommoder un foulard Hermès avec un petit pull Gap...*

sent qu'en tant qu'ancienne dirigeante de l'un des plus gros cabinets d'avocats d'affaires du monde, elle n'a pas eu ces signes extérieurs de richesse du jour au lendemain et qu'elle jouit d'une forte crédibilité sur les dossiers qu'elle traite. A l'inverse d'une Rachida Dati, qui, lorsqu'elle était garde des Sceaux, donnait le sentiment d'être allée trop vite, d'avoir tout eu trop tôt", souligne Patricia Chapelotte. Adopter le bon style relèverait donc d'une alchimie plus subtile pour les femmes jeunes et jolies, que pour les messieurs aux tempes grises. Injustice? Sûrement. Raccourci? Peut-être. Mais que l'on se rassure, quels que soient le sexe, l'âge et l'expérience, il y a un paramètre auquel tous les dirigeants sont confrontés: la conjoncture.

Le "mix & match"

En fonction de la santé de l'entreprise et de l'état général de l'économie, le style des hauts diri-

éléments luxueux un peu hors de propos en temps de crise, voilà le meilleur moyen d'adapter son style à la conjoncture. "Le mix & match se fait beaucoup en ce moment. Cela consiste à mêler différents univers associant des pièces de marques connues à d'autres pièces d'enseignes plus abordables. Une dirigeante va être reconnue par ses pairs, tout en restant accessible au sein de l'entreprise", souligne Hélène Vidal. De l'art d'accommoder un foulard Hermès avec un petit pull Gap... Pour certaines, un réflexe, pour d'autres, une corvée, voire une incursion en terre inconnue. Les hauts dirigeants, hommes et femmes, ont beau avoir globalement conscience de l'importance de ces questions d'image, tous n'ont pas le temps, ni l'envie d'y consacrer trop de temps et d'énergie. Si le respect des quelques grandes règles de base énoncées précédemment doit permettre de déjouer les pièges éventuels, pour les plus inquiets et / ou en cas d'occasions exceptionnelles, se pose la question de l'accompagnement.

L'œil extérieur

Avoir du goût, savoir accorder les couleurs, les étoffes, coordonner bijoux, tenue et maquillage... Tout cela n'est pas inné et peut faire l'objet d'un apprentissage. De très nombreux coaches, stylistes ou encore conseillers en image se sont spécialisés dans l'environnement corporate et proposent leurs services aux hauts dirigeants. "Le coaching image peut être intéressant mais ça n'est pas essentiel. Tous n'en ont pas besoin. Parmi les gens qui proposent ce type de prestations, j'ai vu des gens qui tiennent la route, mais aussi des charlatans", affirme Vincent Colin. Sauf à vraiment manquer de confiance en soi en matière de style, s'en remettre à ses goûts personnels, aux conseils de ses proches, et faire preuve de bon sens, peut suffire. Quelques exceptions bien particulières peuvent cependant rendre tout à fait pertinent le recours à un "œil" extérieur. Le voyage d'affaires, avec son cortège de rendez-vous, cocktails et dîners, peut par exemple se révéler assez piégeux, notamment lorsqu'il s'effectue à l'étranger dans des pays de culture différente, au Proche ou au Moyen-Orient par exemple. "En fonction des événements de mes clients, conférences de presse, remise de prix internationaux ou lancement de produits par exemple, j'établis des check-lists et coordonne les différents éléments de style, vêtements et accessoires, mais aussi les intervenants liés à leur image: coiffeur, coloriste, manucure...", indique Hélène Vidal. Loin du relooking un peu superficiel ou apprêté, ce type d'accompagnement permet tout simplement de gagner du temps et un peu de



"La conjoncture influe en réalité de manière assez inconsciente. Malgré tout, le phénomène est notable." Brigitte Esnault, consultante.

avons veillé lors de ses apparitions médiatiques, à ce qu'il conserve une allure jeune, de gendre idéal. Il ne fallait surtout pas qu'il ait le look du trader aux dents longues", détaille-t-elle. Loin d'être toujours futiles, ces questions de style ont donc leur importance dans une carrière de haut dirigeant. Selon son expérience, son sexe, son domaine d'activité et en fonction de la conjoncture et d'éventuelles crises à surmonter, celles-ci se font plus ou moins pressantes, même si au royaume du pouvoir, l'apparence reste toujours un peu reine. ■

CHIFFRES REVELATEURS

Comment les Français perçoivent leurs dirigeants

Selon une étude TNS SOFRES datée de janvier 2011 sur l'image des dirigeants de grandes entreprises françaises, ces derniers apparaissent comme formant "un groupe à part" pour 87% des Français. 88% de la population estime par ailleurs que les grands patrons "ne savent pas reconnaître leurs erreurs" et 30% ne leur font "pas du tout confiance". Malgré tout, 73% des Français considèrent que ces hauts dirigeants "font preuve d'une grande capacité de travail" et 54% pensent qu'il est "normal qu'ils touchent une rémunération élevée".

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

3 questions à

Boris Provost, directeur de la communication de WSN Développement, société organisatrice des salons Première Classe et Who's Next.

"Nous sommes des détecteurs de tendance"

Les nouvelles attentes des hauts dirigeants en matière de mode?

Sur la catégorie des hommes, urbains et CSP+, à laquelle appartient un certain nombre de dirigeants, les secteurs de la mode et des accessoires connaissent une grosse dynamique. C'est une population qui aujourd'hui a envie de sortir du costume. Leur pouvoir d'achat important leur permet d'aller vers de belles étoffes comme le

Les moments forts de cette nouvelle édition?

Notre programmation est liée à l'offre des exposants. Nous sommes des détecteurs de tendance. On leur donne les moyens de se mettre en valeur, mais ce sont eux qui impulsent les choses. Lors de cette édition, nous aurons par exemple une édition autour de la dentelle, parce que c'est quelque chose qui revient dans les collections. Un concours de jeunes stylistes sera par

cachemire, qui sont véritablement plébiscitées. Au fond, ils veulent sortir du classicisme, aller vers plus d'originalité.

Les exposants sur ces deux salons?

Première Classe rassemble les créateurs d'accessoires, principalement les bijoux, les chaussures, les sacs, mais aussi d'autres éléments comme les ceintures. Pour Who's Next, ce sont les créateurs de prêt-à-porter qui exposent. Ces salons ont lieu conjointement deux fois par an. Du 3 au 6 septembre, ce sont les collections automne/hiver 2012 qui seront présentées. Entre 50 000 et 55 000 visiteurs sont attendus, dont 40% d'étrangers. Il s'agit d'acheteurs professionnels, qui travaillent par exemple pour des chaînes de grands magasins.

ailleurs organisé. Le soutien aux jeunes créateurs, cela fait partie de notre ADN. C'est une vitrine intéressante pour un jeune créateur de venir au salon et c'est aussi un vrai test. Est-ce que mes créations vont plaire? Est-ce qu'elles vont pouvoir passer au stade de la commercialisation? Ils obtiennent des éléments de réponse à ces questions cruciales pour eux.

Salon Première Classe (accessoires) et salon Who's Next (mode), du 3 au 6 septembre, Porte de Versailles, Paris, entre 50 000 et 55 000 visiteurs.

C.A.