

### Look y es-tu ?

**Pour que la tenue des salariés colle à leur fonction et représente dignement l'entreprise, de plus en plus d'employeurs leur proposent des séances de «coaching image». Nul ne sera plus censé ignorer l'impitoyable loi des apparences.**

**Il avait tout pour plaire à sa hiérarchie**, ce chargé de clientèle d'une grande banque. Compétence, efficacité, belle carrière en perspective. Un détail chiffonnait ses managers. Cette resplendissante **gourmète en or, gravée à son nom, qu'il s'obstinait à arborer**. Vraiment pas le genre de la maison. Pas bon pour la clientèle visée. Que faire? Une note de service? Le port de la gourmète n'est pas une faute professionnelle. Une remarque? Pas délicat et pas pédagogique. **La solution a été de lui payer quelques séances de «coaching image»**. Eric Pestel, 45 ans, ancien Sup de Co, directeur de Lookadok, un cabinet de «communication non verbale», l'a initié aux codes non écrits de cette banque. *«Je me suis contenté de lui faire prendre conscience de l'effet produit, dit cet homme courtois, du décalage avec son environnement.»*

Le rôle du look dans le travail, on le connaissait. Jean-François Amadiou avait déjà montré, chiffres et études scientifiques à l'appui, le rôle du «Poids des apparences» (1) dans les carrières professionnelles, la réussite. Un poids qui va croissant dans un monde dominé par la communication et le marketing. Les entreprises se mêlaient déjà de notre psychologie et de notre comportement. Comme si cela ne suffisait pas, elles se préoccupent aujourd'hui du look de leurs salariés. **C'est le coaching image. Jusqu'alors ces stages étaient réservés aux dirigeants, aux hommes politiques. Maintenant ces formations s'adressent à tout le monde**, de la caissière aux cadres. Surtout dans les secteurs en contact avec la clientèle: cabinets de consultants, téléphonie, banque, hôtellerie, grande distribution... Mais pas seulement. Tel manager eut droit à un coaching avec séance de «retour d'image». Une technique qui permet de savoir comment les autres vous voient. On le prenait pour un *«auto-didacte provincial»*. Surprise pour ce grand bourgeois parisien, X-Mines: il en a rigolé. Mais depuis un moment, son employeur trépignait. Il était temps qu'il adopte un look un peu plus «dirigeant». Souvent, le coaching image rejoint la formation au management. Une cadre sup avait une présentation irréprochable. Rien ne clochait. Pas d'aspérité. Inhumain. *«J'ai dû lui expliquer que son aspect était trop parfait. Elle en était glaçante»*, explique Jean-Michel Roche, du cabinet de conseil en image Verbateam. Quant à cette DRH, elle a eu un jour droit à un sérieux débriefing: envoyée par le siège parisien négocier un plan social dans une usine en province, elle était arrivée parée comme pour un cocktail avenue Montaigne. Couverte de bijoux de prix. Résultat: une rébellion syndicale contre cette attitude *«insultante»* et la rupture des négociations.

Même si tous les salariés – *«enchantés qu'on les aide à se mettre en valeur»* – ne détestent pas suivre ces stages, selon Aude Roy, une conseillère en image venue de la haute couture qui a formé des bataillons de caissières à Carrefour, le poids croissant du look dans les entreprises a de quoi effrayer. Malheur aux dissidents, aux atypiques. **Cette dictature de l'apparence montre à quel point le monde de l'entreprise laisse de moins en moins de place à la différence, au non-**

**conformisme**, à l'expression des personnalités. **Le but, c'est que le salarié ait une apparence qui colle à sa fonction, mais aussi qu'il représente dignement l'entreprise.** Un cabinet de consultant voulait changer d'image, faire savoir que ses prestations étaient plus stratégiques que techniques. Pour cela, il fallait faire évoluer les tenues vestimentaires dans la maison. Tout le monde a suivi un séminaire. Plus question de passer pour des ingénieurs indifférents à leur tenue. Il fallait des costumes plus sombres, plus chics, plus sophistiqués...

Souvent, là où on a fait tomber la cravate ou le tailleur au nom d'une prétendue décontraction, c'est le casse-tête. **Chacun ses codes**, et il faut les connaître. **La chemisette de l'informaticien horrifie le financier, dont le costume anthracite détonne dans l'atelier du designer. Grosse prise de tête quand on veut changer d'univers professionnel ou qu'on ne se sent pas un surdoué de la fringue.** Globalement, le look «pavtard» (banlieues pavillonnaires classes moyennes) n'a pas la cote, surtout quand il y a contact avec la clientèle: halte à la socquette blanche dans le mocassin masculin! *«Cette commerciale prétendait se faire embaucher dans une boîte d'informatique en minijupe et bas résille. J'ai dû lui expliquer que ça ne passerait pas»*, se souvient Françoise Dissaux-Doutriaux, directrice de K-Personna, un cabinet qui fait du conseil en recrutement. Question d'efficacité. Chez certains consultants, on trouve sur une banque de données tous les codes vestimentaires des pays où l'on est amené à se rendre.

Bien sûr, les coachs image jurent qu'ils travaillent en douceur. Aude Roy: **«On n'impose jamais rien, c'est le salarié qui décide comment il va évoluer à partir de ce qu'il est.»** Et de citer le cas de cette jeune femme, salariée d'un opérateur téléphonique, toujours en jean et baskets. Appelée à manager une équipe, il fallait qu'elle change de présentation. Problème: «La perspective de se mettre en tailleur la faisait hurler.» Alors «on a travaillé sur l'idée d'un blouson un peu épaulé...». Notre look, c'est notre identité, même quand c'est un problème. On y tient. Comme ce chômeur antillais qui ne veut pour rien au monde renoncer à ses dreadlocks. Il n'empêche. La marge de manoeuvre des salariés se révèle parfois si étroite que le look peut devenir un vrai sujet d'angoisse. Surtout pour les demandeurs d'emploi, qui, très vite, perdent repères et confiance en eux. Un signe: **quand on propose des conseils en image aux chômeurs, ils ne les boudent pas.** «J'allais en courant à l'atelier Image de soi», dit Lamia, 35 ans, qui a complètement changé de vie avec l'aide d'une association du Val-d'Oise, Géode 95: elle a coupé ses cheveux, accepté de se maquiller, de quitter ses vêtements sombres et beiges pour des vêtements de couleur et retrouvé du travail. «Nous voulons que les demandeurs d'emploi reprennent le pouvoir sur leur image», explique la fondatrice, Claudine Lemaire.

**L'ANPE ne s'y est pas trompée, qui multiplie les propositions de ces stages, via les associations.** En 2003, plus de 6800 chômeurs ont participé à ces ateliers «communication-image de soi», un chiffre qui devrait être en forte augmentation en 2004. Le service est à la fois social – **transmettre les codes** – et psychologique – **redonner confiance** (voir le supplément Paris-Ile-de-France du «Nouvel Observateur», n° 1963). Et puis il y a tous ceux qui ont conscience de ne pas maîtriser les règles nonécrites et qui en souffrent. Comme cet élève d'une école de vente où Aude Roy est intervenue. Un gamin des quartiers qui marchait comme un rappeur. «S'il vous plaît, aidez-moi à corriger ma démarche.»

Que les coaching image se multiplient, c'est à première vue un progrès: les codes compliqués de l'apparence vont devenir accessibles au plus grand nombre. Mais cela peut aussi alimenter un cercle vicieux. Désormais, nul ne sera censé ignorer l'impitoyable loi du look.

JACQUELINE DE LINARES

(1) Odile Jacob, 2002.

**Jacqueline de Linares**

Le Nouvel Observateur <http://hebdo.nouvelobs.com/hebdo/parution/p2082/articles/a250391-.html?xtmc=looky&xtcr=1>