



HAL
open science

“ Privé versus Public ” : Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d’accueil

Oumaya Hidri Neys, Yamina Meziani-Remichi

► To cite this version:

Oumaya Hidri Neys, Yamina Meziani-Remichi. “ Privé versus Public ” : Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d’accueil. *Nouvelle Revue du travail*, 2015, 7, 10.4000/nrt.2398 . hal-03653311

HAL Id: hal-03653311

<https://univ-arts-metiers.fr/hal/science/hal-03653311>

Submitted on 14 Jun 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

« Privé versus Public »

Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d'accueil

Private vs. Public: The importance of appearance when recruiting receptionists
“Privado vs Público”: el peso de las apariencias en la contratación del personal de recepción

Oumaya Hidri Neys et Yamina Remichi



Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/nrt/2398>

DOI : 10.4000/nrt.2398

ISSN : 2263-8989

Éditeur

Nouvelle revue du travail

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



Référence électronique

Oumaya Hidri Neys et Yamina Remichi, « « Privé versus Public » », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 7 | 2015, mis en ligne le 02 novembre 2015, consulté le 14 juin 2023. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/2398> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.2398>

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

« Privé versus Public »

Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d'accueil

Private vs. Public: The importance of appearance when recruiting receptionists
“Privado vs Público”: el peso de las apariencias en la contratación del personal de recepción

Oumaya Hidri Neys et Yamina Remichi

- 1 La communauté scientifique française demeure relativement silencieuse sur les liens pouvant exister entre apparence physique et accès au marché du travail, pourtant, la question ne semble pas dénuée d'intérêt. D'abord, l'apparence physique est au centre de tout processus de communication, car, si le langage y occupe une place privilégiée en transmettant directement et efficacement les messages, la communication non verbale est loin d'être négligeable. Ensuite, l'apparence physique s'impose, « saute aux yeux » pourrait-on dire, elle ne peut être dissimulée aux employeurs potentiels. Boltanski a montré combien l'apparence physique représente « un signe de statut [...] dont le rendement symbolique est d'autant plus fort qu'il n'est pas, le plus souvent, perçu comme tel et n'est jamais dissocié de la personne même de celui qui l'habite » (1971). Enfin, si l'on peut définir l'apparence physique comme étant l'ensemble des caractères physiques (taille, poids, mensurations, etc.), des attitudes corporelles (postures, gestuelle, etc.) et des attributs (vêtements, accessoires, etc.) (Duflos-Priot, 1981), il faut admettre que cette dimension résiste à toute tentative d'objectivation rigoureuse. Rien d'étonnant donc, à ce que la définition que le droit français lui associe ne soit pas davantage précisée. La loi du 16 novembre 2001¹ indique en effet qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison [...] de son apparence physique », sans plus de précision. Ce vide juridique pourrait expliquer le rare recours à la justice civile et pénale. Trop rare, si l'on considère que l'apparence physique est le critère évoqué par 29 % des demandeurs d'emploi ayant vécu une discrimination (IFOP, 2013).
- 2 Depuis une dizaine d'années, les travaux menés sur le poids des apparences physiques lors de l'accès au marché du travail se sont concentrés sur le secteur privé, tant il semblait entendu que les modalités de recrutement et de sélection y étaient moins objectives que dans le public². Dans la fonction publique, le concours constitue la norme

de recrutement³, inspirée par l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, selon lequel « tous les citoyens, étant égaux à ses yeux, sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents ». Le concours est en effet « supposé garantir simultanément l'intérêt général, en sélectionnant les plus qualifiés, et l'intérêt particulier, les candidats étant assurés d'être jugés sur leurs mérites » (Pigeyre & Sabatier, 2012). Par l'anonymat qu'il préserve, il fait donc « figure d'instrument privilégié de sélection fondé sur l'évaluation de la compétence du candidat » (Holcman, 2007) et renvoie à l'exercice d'un jugement déconnecté des personnes et des situations. Dans le secteur privé, du fait de la « raison d'être » des entreprises (Holcman, 2007), les candidatures font systématiquement l'objet d'une appréciation humaine. D'une part, parce que l'employeur ne peut prendre sa décision d'embauche sur le seul fondement de techniques automatisées⁴ et, d'autre part, parce qu'il dispose de la liberté de choisir ses collaborateurs⁵. « La présentation, l'apparence, le soin général » (Garner & Lutinier, 2006) constituent d'ailleurs d'importants critères considérés pour un recrutement, les employeurs ayant déclaré en avoir tenu compte dans 81 % des cas⁶. Ces modalités de recrutement différentes dans les secteurs public et privé invitent le sens commun à penser que le premier, au contraire du second, exempte ses candidats à l'embauche de toutes pratiques discriminatoires. Il existerait ainsi « deux poids, deux mesures » des apparences physiques : la fonction publique recrutant ses fonctionnaires selon leurs seules compétences, le privé cédant plus facilement aux sirènes d'un habit faisant le moine. Pourtant, en dépit d'un cadre juridique spécifique, les discriminations représentent un phénomène loin d'être marginal, si l'on considère que près d'un quart des agents publics estiment avoir été confrontés à une discrimination en tant que victimes et plus d'un tiers en tant que témoins⁷.

- 3 L'hypothèse mérite donc d'être mise à l'épreuve des faits. Pour ce faire, nous avons considéré le recrutement tel un processus institutionnel porté par des acteurs identifiés et ponctué d'étapes successives au sein desquelles nous avons souhaité mesurer le poids des apparences lors de la formulation des jugements de valeur et des prises de décision. En procédant ainsi, nous avons établi empiriquement une échelle de mesure comparable. Pour mener à bien cette comparaison, il importait également de circonscrire le champ d'études. Dit autrement, les conditions concrètes d'exercice de l'activité devaient partager suffisamment de caractéristiques communes pour supporter la comparaison ; avec l'idée sous-jacente que, si les uns du privé et les autres du public sont recrutés dans un même objectif, le poids des apparences physiques devrait être sinon nul, du moins identique. Notre regard s'est tourné du côté des « agents de service » de la fonction publique et des « employés de commerce » du secteur privé, tous appartenant à la catégorie socioprofessionnelle des « employés » (PCS, INSEE, 2003) et amenés à vivre des situations de relation de service⁸. Sans neutraliser tout à fait les variables inhérentes à chaque contexte, les agents d'accueil de la fonction publique territoriale (FPT) et les hôtes d'accueil de la grande distribution ont constitué des catégories empiriquement pertinentes, permettant de donner sens à la comparaison.
- 4 En s'appuyant sur les résultats de deux enquêtes (voir encadré méthodologique), cet article étudie le poids des apparences physiques dans le processus de recrutement du personnel d'accueil des secteurs public et privé. La présentation des résultats suit une logique centripète, qui conduit le lecteur progressivement, d'étape en étape, au cœur des épreuves de sélection et au plus près des acteurs qui les vivent.

Éléments de méthodologie

La première enquête concerne les conditions d'accès à l'emploi des hôte(sse)s de la distribution sportive, elle a conjugué plusieurs méthodes de recueil et d'analyse de données. Des entretiens semi-directifs avec des recruteurs (n=15) ont été menés pour analyser le processus de recrutement et saisir les attentes globales de l'entreprise. Une analyse de contenu des profils de poste et des annonces d'offre d'emploi complète le dispositif d'enquête et permet de recenser l'ensemble des compétences caractérisant les membres d'un groupe professionnel. Une observation non participante a été menée dans deux magasins Décathlon de la région Nord-Pas-de-Calais afin de décrire précisément l'activité et les tâches quotidiennement effectuées par les hôte(sse)s. Enfin, des entretiens semi-directifs avec des hôte(sse)s (n=12) viennent parfaire l'analyse. La deuxième enquête concerne les conditions d'accès à l'emploi des agents d'accueil des collectivités territoriales. Choisir la fonction publique territoriale (FPT) semblait pertinent : elle concentre plus du tiers des effectifs de l'emploi public français, elle est « un excellent observatoire des différents types de concours qui coexistent à l'abri de la tradition républicaine » (Biland, 2012) et certaines de ses caractéristiques sont présentées comme des modèles d'évolution souhaitable pour la réforme de la fonction publique de l'État⁹. Menée dans une mairie de la région Aquitaine, que nous appellerons Montlieu, comptant environ 1 000 agents pour 60 000 habitants, l'enquête a conjugué plusieurs méthodes de recueil et d'analyse de données. Une immersion ethnographique dans le service des ressources humaines (RH) a permis de mêler observations (participation aux différentes étapes du processus de recrutement) et entretiens auprès des responsables RH et de la politique de la ville (maire, élus, directeurs généraux et chefs de service des filières de métiers relatifs à l'éducation, la culture, la jeunesse et les sports) (n=30). Une analyse de contenu des profils de poste et des annonces d'offre d'emploi complète le dispositif d'enquête. Enfin, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'agents d'accueil récemment recrutés (n=27). Il va sans dire qu'il ne s'agit pas de généraliser abusivement à partir de ces deux enquêtes très situées. La FPT et la distribution sportive présentent des spécificités dont il faut tenir compte pour lire les résultats.

L'accès à l'organisation : des différences certes, mais des similarités croissantes

Une routine respectueuse du cadre législatif antidiscriminatoire

- 5 Le recrutement d'hôte(sse)s dans la grande distribution s'inscrit dans la veine du déroulement et du contenu des procédures de recrutement externe menées par les établissements privés retenus dans le cadre de l'enquête « Offre d'emploi et recrutement » menée par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) en 2005 (Garner & Lutinié, 2006) : un processus standardisé, normalisé, dont les étapes sont reproductibles. À Décathlon, les profils de poste et les annonces d'offre d'emploi d'hôte(sse)s d'accueil font l'objet d'une description écrite préalable. Succincts, ils précisent l'intitulé du poste vacant, la présentation du « métier » puis du « profil » du candidat attendu. Être hôte(sse) nécessite la maîtrise de procédures

spécifiques aux magasins Décathlon, qui relèvent de compétences cognitives¹⁰ et dans une moindre mesure, sociales¹¹. À ce stade du processus de recrutement, aucune attente en matière d'apparence physique n'est explicitement formulée.

- 6 Que ce soit pour remplacer un salarié partant ou à l'occasion d'une création de poste pour répondre à l'augmentation des flux de clientèle, les enseignes de la distribution sportive activent plusieurs canaux simultanément : des canaux formels tels les annonces d'offre d'emploi via leurs sites Internet ou le Pôle emploi, mais aussi informels, par le biais des nombreuses candidatures spontanées conservées dans les magasins. Le dossier de candidature consiste en un CV et une lettre de motivation du candidat. Son analyse permet d'opérer une première sélection et mobilise deux salariés de l'entreprise. Un(e) des hôte(sse)s d'accueil du magasin concerné concentre tous les dossiers de candidature et transmet au potentiel responsable n+1 (responsable du personnel, responsable de rayon ou responsable exploitation) ceux qu'il(elle) juge « recevables » à partir de critères qui relèvent exclusivement de la mise en forme (respect du format, propreté, etc.). Le potentiel responsable n+1 réalise la première phase de sélection à partir des renseignements contenus dans les dossiers de candidature, il retient un certain nombre d'entre eux pour le deuxième niveau de sélection qui consiste en des entretiens. Pour un recrutement sous CDD, le candidat passera un entretien individuel avec son potentiel responsable n+1. Sous CDI, le candidat devra en sus passer avec succès un entretien individuel avec son potentiel responsable n+2 (responsable du magasin ou responsable d'exploitation). La décision prise lors du dernier entretien aboutissant ou non au recrutement du candidat auditionné.

Des modalités d'accès à l'emploi multiples et de moins en moins « anonymisées »

- 7 Pour recruter un agent d'accueil, les directeurs des ressources humaines (DRH) s'appuient sur les « modèles de fiche de poste » édités par les centres départementaux de gestion de la fonction publique territoriale (FPT) pour créer des supports intégrant les caractéristiques spécifiques des services d'affectation. À Montlieu, les activités et missions dévolues aux agents d'accueil renvoient à de la gestion administrative¹² et de l'accueil¹³. Pour accéder au poste, une « formation en secrétariat ou accueil » est souhaitée et les compétences attendues renvoient aux dimensions cognitive¹⁴ et sociale¹⁵ de la relation de service. À ce stade du processus de recrutement, le poids des apparences physiques est donc nul.
- 8 À première vue, le concours sur épreuves anonymes constitue le modèle prioritaire du recrutement du personnel de catégorie C dans la FPT. Trois concours doivent être distingués
 1. le concours externe est ouvert, pour 40 % au moins des postes mis aux concours, aux candidats titulaires d'un titre ou diplôme classé au moins au niveau V de la nomenclature du Répertoire national des certifications professionnelles ou d'une qualification reconnue équivalente ;
 2. le concours interne est ouvert, pour 40 % au plus des postes mis aux concours, aux fonctionnaires et agents non titulaires de la fonction publique qui peuvent justifier, au 1^{er} janvier de l'année du concours, de certaines conditions d'ancienneté ;
 3. le troisième concours est ouvert, pour 20 % au plus des postes mis aux concours, et selon les modalités fixées par décret, aux candidats pouvant justifier de l'exercice d'une activité

professionnelle, de mandat électif local ou de responsabilité associative durant quatre années au moins.

- 9 Le concours se décompose en deux phases. L'admissibilité d'abord, qui se caractérise par deux épreuves écrites et anonymes¹⁶, faisant l'objet d'une double correction. Lorsque le candidat est déclaré admissible par le jury, il accède à la seconde, l'admission¹⁷. L'accès à la FPT est réglementé et, excepté l'épreuve orale d'admission, les modalités de sélection sont anonymisées.
- 10 La distance des futurs employeurs au processus de recrutement paraît plus grande que celle observée dans la grande distribution. Pourtant, trois éléments invitent à penser qu'en réalité, cette distance est souvent mise à mal. Premier élément : les concours territoriaux sont dits « de réserve », ils ne délivrent pas l'accès direct à un emploi mais autorisent l'inscription sur une liste d'aptitude alphabétique de portée nationale. Et conformément au principe constitutionnel de libre administration, les collectivités territoriales choisissent le ou la candidat(e) qui a passé avec succès leurs propres épreuves de sélection. À Montlieu, le processus de recrutement est dirigé par le DRH aidé des assistants du service. Il se traduit par la mise en ligne des annonces, la sélection des candidatures reçues sur CV et lettres de motivation, la préparation des jurys, la réception des candidats en situation d'entretien et enfin, la nomination. Si le nombre de candidats admis est défini par le nombre de postes ouverts¹⁸, il arrive donc que certains lauréats, par le jeu de nouvelles épreuves de sélection, ne soient pas recrutés. Cet état de fait incite Biland (2012) à considérer plutôt les concours de recrutement comme des « épreuves de présélection ». Deuxième élément : le concours ne constitue plus une condition *sine qua non* d'embauche pour les adjoints administratifs. La loi n° 2007-148 du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique a en effet permis d'ouvrir le recrutement sans concours au premier grade des corps de la catégorie C. Troisième élément : pour satisfaire les exigences locales, des modalités juridiques subsistent permettant un recours accru¹⁹ au « volant » des contractuels (sous CDD, selon le dispositif PACTE²⁰, etc.) par les gestionnaires publics, cette main d'œuvre servant de variable d'ajustement (Desbarats & Kopel, 2005). Et le processus de recrutement des contractuels diffère sensiblement : il se traduit par le recours direct aux candidatures disponibles dans la « candidathèque²¹ » et, le cas échéant, par la mise en ligne d'annonces d'offre d'emploi, la réception de nouvelles candidatures et la sélection sur dossier (CV et lettre de motivation). Surtout, la différence réside dans le fait qu'il n'y a plus obligation de composer de jury, la dernière épreuve de sélection consistant en un entretien individuel avec un chef de service ou un DRH.
- 11 En définitive, le recrutement des agents d'accueil de la FPT reconnaît « le mérite » mais ne s'affranchit pas des caractéristiques individuelles des candidats. Du fait des épreuves orales de recevabilité quand le recrutement se fait sur concours, du fait de la sélection sur dossiers de candidature et entretiens qui suit l'inscription sur la liste d'aptitude, du fait du recrutement possible sans concours par la sélection sur dossiers de candidature et entretien, force est de constater que « le modèle de l'évaluation anonyme des capacités régresse au profit de l'individualisation de la sélection » (Biland, 2012), cette dernière étant plutôt conforme au modèle du marché. L'accès aux fonctions d'accueil dans les organisations de la FPT et de la grande distribution sportive révèle donc plus de similarités que ne le laissaient supposer les discours indigènes ou les idées reçues les plus répandues.

L'analyse des dossiers de candidature

Une évaluation « à distance » des apparences physiques

- 12 Les recruteurs de la grande distribution sportive présentent un total désintérêt tant pour le niveau et la filière de formation des futur(e)s hôte(sse)s que pour la durée et le contenu de leurs expériences antérieures. Ces critères de sélection, habituellement considérés comme des « repères-critères²² » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997), sont ignorés lors de l'analyse des dossiers de candidature. Mickaël, directeur de magasin, résume parfaitement la situation « je me fiche de ce que savent et savent faire les candidats, on peut apprendre sur le tas, ce n'est pas ça qui compte... ce qui compte, c'est tout le reste ». Ce résultat étonnant peut s'expliquer en partie par l'investissement important de Décathlon dans la formation de leur personnel²³. Considérée comme un palliatif par les recruteurs, cette politique de formation justifie le manque d'intérêt qu'ils affichent à l'égard des qualifications présentées par les candidats à l'embauche. Les recruteurs s'intéressent davantage à des éléments susceptibles d'augurer la possession d'une certaine apparence physique. Il s'agit de la photographie dont certains CV sont pourvus. Il apparaît clairement qu'une photographie mettant en scène « une personne accueillante, souriante, agréable à regarder donne envie [au recruteur] de la rencontrer en chair et en os²⁴ ». Il s'agit des activités sportives déclarées par les candidats. Directrice de magasin, Carine précise « on aime bien quand les candidates au poste d'hôtesse font de la danse ou une activité de fitness, souvent, ça sous-entend qu'elle est à l'aise avec son corps, qu'elle prend soin d'elle, qu'elle va faire attention à sa présentation ». Il s'agit enfin de certaines expériences antérieures qui rassurent les recruteurs interviewés quant à l'apparence physique servie par les candidat(e)s, Car si ils ou elles ont été recruté(e)s par ailleurs comme « hôtesse dans des salons » ou encore « mannequin » pour des marques de prêt-à-porter ou de cosmétiques, c'est qu'ils ou elles sont sans nul doute « des personnes plaisantes à l'œil » (Schütz, 2006). Le premier niveau de sélection des hôte(sse)s du secteur privé marchand consiste donc en une analyse « à distance » (Marchal, 1999) des apparences physiques, considérées comme des repères-indices que la deuxième phase de sélection viendra valider.

Se concentrer sur les écrits

- 13 Dans les collectivités territoriales, des jurys de présélection sont organisés. À Montlieu, pour le recrutement d'un agent d'accueil basé à la bibliothèque municipale, le jury est composé d'un assistant du DRH, du chef de service, du chef de département et de l'élue « culture et patrimoine ». En s'appuyant sur la liste alphabétique des candidats au poste, ils débattent « des éléments favorables ou défavorables²⁵ » émanant de chaque dossier de candidature. Pour les identifier, aucune grille commune n'est utilisée ; au mieux quelques signes « + » ou « - » sont indiqués sur les CV et lettres de motivation. En deux heures, une trentaine de candidatures sont traitées et sept candidats sont convoqués pour la deuxième phase de sélection.
- 14 Soulignons les repères-critères activés. D'abord, la formation suivie, les diplômes obtenus, l'obtention éventuelle du concours et les expériences antérieures éventuelles sont largement examinés. Ces repères sont des conditions *sine qua non*, car considérés comme

des moyens privilégiés d'acquisition et/ou d'évaluation des savoirs et savoir-faire nécessaires sur le marché du travail, du moins lors de la première étape de sélection. Ensuite, les lettres de motivation sont évaluées exclusivement sur leur aspect formel. Par souci de gain de temps, les membres du jury déclarent n'être attentifs qu'à la propreté, l'orthographe, la mise en page et la lisibilité des documents. « Quand il y a un nombre de fautes incroyable, même si on sait que ce n'est pas très important pour un agent d'accueil, ça dérange quand même, ça fait des points en moins », précise un responsable RH. Enfin, une attention est portée aux éventuelles lettres de recommandation qui accompagnent les candidatures. Ce n'est que très rarement qu'une telle lettre favorise le passage de cette présélection, « lorsque la lettre est signée du préfet en personne, par exemple » indique un DRH. Dans la majorité des cas, elles sont à peine considérées, « elles ont perdu de leur pouvoir²⁶ ». Parce qu'elles sont dépersonnalisées, tapées à l'ordinateur par une secrétaire, envoyées par mail et/ou rédigées sur la base de « lettre type ». Surtout, parce qu'elles se sont banalisées : pour la vacance d'un poste d'agent d'accueil au service « jeunesse et sport », une centaine de lettres de recommandation sont parvenues au service RH.

- 15 Le premier niveau de sélection des agents d'accueil de la FPT se focalise sur les écrits et ne laisse donc aucune place à l'apparence physique des candidats : à peine un CV sur cinq est pourvu d'une photographie et les membres des comités de présélection observés et interviewés n'en font aucune mention.

La rencontre physique entre le recruteur et les candidats

Un « coup d'œil » décisif

- 16 Dans la distribution sportive, le deuxième niveau de sélection consiste en un entretien individuel (deux en cas de recrutement sous CDI). De manière générale, les recruteurs reçoivent les candidats au poste d'hôte(sse) dans une salle spécialement réservée à cet effet. La première moitié du temps de l'entretien est consacrée à la présentation de l'entreprise et du recruteur. La seconde donne la parole au candidat et survole ses formations et expériences professionnelles avant d'aborder ses loisirs, ses relations familiales et amicales, ses motivations, etc. Tout se passe dans une ambiance « décontractée », les recruteurs prennent peu de notes et ne remplissent aucune grille ; ils essaient d'instaurer un cadre d'échanges fructueux et invitent en ce sens les candidats à les tutoyer dès leur accueil. Surtout, tout se passe vite, moins de quinze minutes selon nos observations. Les interviewés témoignent aussi d'entretiens « expédiés », « pas approfondis », la signature du « CDI tant attendu » s'est faite « dans la foulée » pour certaines, « le lendemain » pour d'autres. Au moment de leur recrutement, ils ont clairement le sentiment de « ne pas avoir été recrutés pour ce qu'ils ont raconté ». Sentiment confirmé par les propos d'un directeur de magasin, « le fond, j'écoute à peine, ça m'intéresse très peu... en fait, je regarde surtout, comme le candidat est, comment il se tient, comment il bouge, comment il parle ». La situation d'entretien permet donc aux recruteurs de se focaliser sur la dimension physique de la relation de service et d'acter la possession ou non de certaines propriétés corporelles par les candidats. Et pour les recruteurs, femmes et hommes confondus, le métier d'hôte(sse) se conjugue au féminin²⁷. Ils déclarent évaluer positivement une apparence physique qui intègre les signes durablement associés à la féminité, à travers leurs caractères physiques (« pas trop

grande », « fine et dynamique », « pas grasse du tout, légèrement musclée même », « mince mais avec des formes féminines », etc.), leurs attributs (« bien coiffée, soignée », « un peu stylée dans son allure, un peu à la mode », etc.) et leurs attitudes corporelles (« avec un peu de grâce, de sensualité dans les mouvements », etc.). Autant d'expressions usitées par les supérieurs hiérarchiques directs ou les directeurs de magasin pour qualifier les normes d'apparence physique « implicitement » attendues par ces entreprises. Autant d'expressions qui étayaient les prescriptions orales, « informelles », distillées à l'occasion des entretiens de recrutement. Car l'entretien individuel n'est pas seulement un outil de sélection, il constitue aussi une première étape informelle dans la formation des hôtesse. Les recruteurs profitent de ce huis clos pour expliquer aux candidates qu'ils souhaitent recruter en quoi leur présentation de soi constitue « le cœur du métier²⁸ », ce qui s'inscrit dans une logique d'« hyper-ritualisation de la féminité » (Goffman, 1977).

Le « physique » du service public

- 17 À Montlieu, le deuxième niveau de sélection consiste en un entretien face à un jury composé généralement de deux à cinq membres (professionnel[le]s du recrutement [DRH, assistant RH], chefs du service et/ou du département, élu[s]). À l'issue des entretiens, le jury classe les candidats et donne un avis qui n'est que consultatif puisque l'avis décisionnaire revient au maire. Les entretiens menés, d'une durée comprise entre vingt et trente minutes, se décomposent en quatre parties. La première invite le ou la candidat(e) à se présenter sans consigne particulière. Puis, les professionnels du recrutement interrogent la formation suivie, les diplômes obtenus et éventuellement l'obtention du concours, pour identifier les compétences relatives à la dimension cognitive de la relation de service. Ensuite, les chefs de service et/ou du département présentent avec détails le poste vacant et questionnent les « motivations » des candidats. Enfin, l'élu(e) interroge « le sens du service public²⁹ » des candidats, dit autrement, leurs connaissances de la mairie, des services, des habitants, etc. Ces entretiens permettent aux jurys d'accéder à des compétences qui ne reposent plus seulement « sur des titres de poste, des niveaux de diplôme ou encore des durées d'expérience acquise » (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Durant les délibérations, l'apparence physique des candidats est très souvent mentionnée. Les membres des jurys sont attentifs à ce qu'elle « serve la mission de service public³⁰ ». Les candidats « doivent trouver un juste milieu³¹ », les « extrêmes » jouant plutôt en leur défaveur. « Des tenues de tous les jours, une tâche sur un vêtement, un gros épi dans les cheveux, une posture avachie sur la chaise » sont autant d'expressions usitées par les recruteurs interviewés pour qualifier le candidat qui « n'en fait pas assez ». Les efforts fournis par le candidat à l'embauche en matière d'apparence physique sont discutés, ils donnent des indices sur « sa motivation³² » et sont autant pris en compte que « ce qui est inscrit sur le papier ». « Une tenue trop voyante, des couleurs trop flashy, un décolleté trop profond, quelque chose d'extravagant ou de provocateur », tels sont les discours recueillis désignant le candidat qui « en fait trop ». De manière générale, les membres des jurys émettent un jugement de valeur d'autant plus favorable que le ou la candidat(e) a adopté « un style vestimentaire simple et classique³³ ». Selon eux, cette apparence physique témoigne de la volonté du candidat à intégrer « le moule des fonctionnaires³⁴ » au même titre que sa politesse, son sens du service, sa disponibilité ou encore son écoute. Cela n'est pas sans rappeler la thèse de Goffman (1973) selon laquelle « être “réellement” un certain type de personne, ce n'est pas se borner à

posséder les attributs requis, c'est aussi adopter les normes de la conduite et de l'apparence que le groupe social y associe ».

Discussion conclusive

Un rapprochement des modalités de sélection...

- 18 Si l'examen des fiches de poste, des profils des candidats et/ou des annonces d'offre d'emploi ne révèle aucune attente spécifique concernant la dimension physique de la relation de service, il faut aller au cœur des épreuves, notamment de la situation d'entretien d'embauche, pour en rendre compte. On aurait pu croire que le fonctionnement collégial adopté dans la FPT pour le traitement des candidatures au poste d'agent d'accueil soit imperméable aux biais identifiés dans les entreprises de la distribution sportive, dans lesquelles les modes de recrutement se caractérisent par une succession de décisions prises par des acteurs agissant individuellement³⁵. Le fait que la décision soit prise par un collectif de personnes présentes simultanément et devant trouver un accord commun autorise finalement l'expression de discriminations selon l'apparence physique. Il faut dire que les jugements formulés par les membres des jurys observés et interviewés se font en interaction et sont en grande partie fondés sur la conformité entre la personne qu'ils ont en face d'eux et leurs représentations de ce que font les personnes qui appartiennent à telle ou telle profession (Eymard-Duvernay & Marchal, 1997). Plutôt éloigné du modèle emblématique du concours anonyme, le recrutement des agents d'accueil de la FPT intègre des modalités de sélection qui, comme dans le privé, ne s'affranchissent pas des caractéristiques individuelles des candidats.

Des politiques des ressources humaines bien distinctes...

- 19 Dans la grande distribution sportive, les recruteurs tentent de détecter les candidats les plus à même de satisfaire leur clientèle, et cette satisfaction passe, selon eux, par une apparence physique conforme aux représentations que les clients peuvent se faire d'un(e) hôte(sse) d'accueil. Une présentation sexualisée de soi est donc attendue des hôtesses. Leur corps est investi d'une fonction de représentation et d'attractivité et l'organisation spatiale des postes de travail y participe : un petit espace de 6 m² ouvert aux yeux de tous à l'entrée des magasins dans lequel elles se doivent d'évoluer debout. Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique mises au jour renverraient donc à la nécessité de satisfaire le « client-roi », un slogan bien connu depuis les années 1980 du secteur de la grande distribution. L'exemple cité par un directeur de magasin est éclairant. Il refuse à deux reprises de recruter Valérie et se justifie ainsi, « elle avait toutes les qualités, souriante, gentille, agréable, mais elle était un peu enrobée [...], du coup, au deuxième entretien, je me suis permis de lui dire "écoute, je te donne un conseil pour que tu comprennes. Ici, tu postules pour un poste où tu seras la première chose que voit le client lorsqu'il entre dans le magasin [...]". Je lui ai conseillé de perdre une dizaine de kilos, elle l'a fait et je l'ai recrutée cet été ». Ce souci de conformité aux attentes supposées³⁶ de la clientèle répond à l'objectif affiché par les enseignes de la distribution sportive d'assurer une crédibilité envers leurs clients, prouvant encore une fois que lorsque « le client est roi, la prescription lui incombe » (Dessors, 2002). Plus largement, cette exigence de conformité est mise au service des enjeux économiques de ces entreprises.

20 Dans les collectivités territoriales, l'adjoint administratif exerce aussi une activité qui relève du *front-office*, à l'interface entre l'institution et la population locale. Les observations et discours recueillis à Montlieu montrent l'importance d'apparier les agents d'accueil et les usagers. Autrement dit, les caractéristiques personnelles des candidat(e)s à l'embauche sont considérées tantôt comme des freins, tantôt comme des leviers possibles aux relations futures des agents d'accueil avec leurs usagers. Le responsable de la communauté d'agglomération de Montlieu s'est ainsi félicité d'avoir recruté « un candidat baraqué qui pratiquait un sport de combat » pour un poste nécessitant des relations avec les personnes issues de la communauté des « gens du voyage ». « C'est génial [dit-il], on ne s'est pas trompé, il n'a aucun problème à les gérer, il n'a pas peur et ça se voit ! » Il en va de même pour cette DRH lorsqu'elle justifie sa décision : « j'ai pris une candidate brune aux cheveux frisés, d'origine maghrébine, car elle n'aura pas peur de se confronter aux difficultés des zones prioritaires³⁷ ». C'est lors de l'entretien d'embauche que les recruteurs accèdent à la majorité des caractéristiques personnelles des candidat(e)s et, si certaines questions sont proscrites³⁸, certains éléments contenus dans l'apparence physique des candidat(e)s fournissent des éléments de réponse, bien que parfois trompeurs (Maisonneuve & Bruchon-Schweitzer, 1999). Ainsi, les entretiens menés permettent aux recruteurs de formuler leur jugement de qualité en ayant situé, ils le supposent, les candidat(e)s dans l'espace social ou en ayant confirmé, ils le supposent, une appartenance à une ethnie ou encore une religion. L'objectif n'est pas d'écarter certaines candidatures en raison de motifs visés par le cadre législatif antidiscriminatoire français, mais d'envisager, sur la base de ces motifs « visibles », des possibilités de « rapprochement » ou d'« éloignement » supposés entre les candidat(e)s et leurs futurs usagers. Les recruteurs tentent « d'assurer le bon fonctionnement du service³⁹ » en étant attentifs à l(a) (in)visibilité de certains indicateurs qu'ils supposent participer à une plus grande proximité sociale entre les agents d'accueil et leurs usagers. On ne peut donc que souscrire aux conclusions de Biland (2012) concernant le recrutement dans la FPT tant il est attendu des candidat(e)s à l'embauche qu'ils maîtrisent « des savoirs et des savoir-faire [notre étude souligne également l'importance des savoir-être et savoir-paraître] propres à l'action publique locale [...], c'est-à-dire tout à la fois des préoccupations des élus et de la satisfaction des usagers ». Le fait de pouvoir rencontrer les candidat(e)s au poste d'adjoint territorial, localement et dans le cadre d'un entretien de recrutement, donne cette possibilité aux recruteurs.

Des écarts au cadre législatif antidiscriminatoire français pourtant identiques...

21 Au travers des canaux de recrutement, des méthodes de sélection, des critères mobilisés et des arguments explicatifs, la sélectivité mise en œuvre dans la grande distribution aboutit à une absence de diversification des profils recrutés et à une uniformisation des « plastiques » corporelles dans l'organisation. Dans la FPT, le fait que les logiques et pratiques de recrutement intègrent l'hétérogénéité des profils d'usagers qu'il faut servir introduit de la diversité en matière d'apparence physique dans les candidatures retenues. Si les conséquences des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique sont distinctes entre les deux secteurs, les écarts à la loi sont du même ordre. D'abord, dans les organisations privées étudiées, les critères de sélection s'appuient sur les éléments les plus « irréversibles » de l'apparence physique (poids, taille, mensurations) alors que dans

les organisations publiques, ils se concentrent sur des éléments qui relèvent d'un modelage volontaire de soi (la tenue vestimentaire ou encore les accessoires). Bien que les premiers semblent plus contestables, ils sont tous deux visés par le cadre législatif antidiscriminatoire français. Ensuite, tout écart aux normes corporelles dominantes est sanctionné par un refus d'embauche dans la grande distribution sportive, alors que dans la FPT, les objectifs peuvent aboutir au recrutement de certaines catégories de la population par ailleurs discriminées (sur des éléments tout autant « irréversibles », la couleur de peau par exemple⁴⁰). Que la discrimination soit directe ou positive, elle s'appuie *in fine* sur l'apparence physique des candidats et expose leurs auteurs à des sanctions civiles et pénales. Enfin, quelles que soient les justifications apportées par les recruteurs des deux secteurs (anticipation d'attitudes discriminatoires de la clientèle *versus* recherche d'une plus grande proximité sociale entre les agents d'accueil et leurs usagers), rien ne nous permet de dire aujourd'hui si les différences de traitement selon l'apparence physique opérées par ces organisations répondent effectivement « à une exigence professionnelle essentielle (EPE) et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée » (loi du 27 mai 2008).

BIBLIOGRAPHIE

- BILAND E. (2012), « Les concours territoriaux : à l'ombre de l'État, entre les mains des élus ou aux avant-postes de la modernisation ? », *Revue française d'administration publique*, n° 142, 431-442.
- BOLTANSKI L. (1971), « Les usages sociaux du corps », *Annales ESC*, n° 26/1.
- BOIGEOL A. (1996), « Les femmes et les Cours. La difficile mise en œuvre de l'égalité des sexes dans l'accès à la magistrature », *Genèse*, n° 22, 107-129.
- CACOUAULT M. (2008), *La Direction des collèges et des lycées : une affaire d'hommes ? Genre et inégalités dans l'Éducation nationale*, Paris, L'Harmattan.
- CHARLES C. (2015), « Rhétorique émotionnelle et précarité dans le travail social », *La Nouvelle Revue du Travail*. [En ligne] <http://nrt.revues.org/2093>
- DESBARATS I. et KOPEL S. (2005), « Les agents contractuels de la fonction publique française : De la précarité juridique à l'atout managérial ? », *Revue française de l'administration publique*, n° 115, 481-494.
- DESSORS D. (2002), « Le client est roi, la prescription lui incombe », dans F. HUBAULT, *La Relation de service. Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*, Octarès, Toulouse.
- DUFLOS-PRIOU M.-T. (1981), « L'apparence individuelle et la représentation de la réalité humaine et des classes sociales », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 70.
- Ernst E. (2013), « Exploitation de fichiers administratifs sur l'emploi et les revenus », *INSEE Premières*, n° 1442, 1-4.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métalié.

- GARNER H. et LUTINIER B. (2006), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières synthèses*, n° 48/1, 1-8.
- GOFFMAN E. (1977), « La ritualisation de la féminité », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 14, 34-50.
- GOFFMAN E. (1973), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit.
- HIDRI NEYS O. (2013), « Le jeu des apparences : piège ou profit ? Enquête auprès des hôtesses d'accueil et de caisse de la distribution sportive », *Travail et Emploi*, n° 134, 75-89.
- HIDRI O. (2010), « Ô Miroir, mon beau miroir... Impact de l'apparence physique en entretien d'embauche », dans L. GUYARD et A. MARDON (Dir.), *Le Corps à l'épreuve du genre : entre normes et pratiques*, Nancy, PUN.
- HIDRI O. (2008), « Se forger une apparence "recrutable". Une stratégie d'insertion professionnelle des étudiant(e)s », *Travailler*, n° 20, 99-122.
- HOLCMAN R. (2007), « Secteur public, secteur privé : similarités et différences dans la gestion des ressources humaines », *Revue française d'administration publique*, n° 123, 409-421.
- LEDUC S. (2003), *L'Accueil dans les bureaux de poste. Approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service*, Thèse de doctorat, Université de Picardie, Amiens.
- MAISONNEUVE J. et BRUCHON-SCHWEITZER M. (1999), *Le Corps et la beauté*, Paris, PUF.
- MARCHAL E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et Emploi*, n° 78, 41-51.
- MÉRON M., OKBA M. et VINEY X. (2006), « Les femmes et les métiers : 20 ans d'évolutions contrastées », dans INSEE, *Données sociales. La société française*, Paris.
- MUSSELIN C. et PIGEYRE F. (2008), « Les effets des mécanismes du recrutement collégial sur la discrimination : le cas des recrutements universitaires », *Sociologie du travail*, n° 50, 48-70.
- PIGEYRE F. et SABATIER M. (2012), « Recruter les professeurs d'université : le cas du concours d'agrégation du supérieur en sciences de gestion », *Revue française d'administration publique*, n° 142, 399-418.
- SCHÜTZ G. (2006), « Hôtesse d'accueil. Les attendus d'un "petit boulot" féminin pour classes moyennes », *Terrains et Travaux*, n° 10, 137-156.

NOTES

1. Loi n° 2001-1066 relative à la lutte contre les discriminations. *Journal officiel*, n° 267, du 17 novembre 2001, p. 18 311.
2. Au-delà du sens commun, Hidri (2008) a montré, en s'intéressant aux stratégies anticipatrices d'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, combien cette représentation était partagée des candidats à l'embauche.
3. Les travaux de Marlaine Cacouault (2008) ou encore ceux d'Anne Boigeol (1996) ont pourtant mis au jour les discriminations à l'embauche selon le sexe dont étaient victimes les femmes lorsqu'elles tentaient d'accéder aux postes de direction dans les établissements scolaires ou à la magistrature ; discriminations qui croisent bien souvent apparence physique et sexe. À ce propos, dans une précédente étude, nous avons montré combien l'apparence physique des

candidats à l'embauche constituait le lieu d'expression privilégiée d'un cumul des discriminations en « révélant » aux recruteurs des indices relatifs à d'autres motifs visés par la loi du 16 novembre 2001 : l'origine, l'âge, le sexe, le handicap, l'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, etc. (Hidri, 2010).

4. « Aucune décision [...] ne peut être prise sur le seul fondement d'un traitement automatisé de données destiné à définir le profil de l'intéressé ou à évaluer certains aspects de sa personnalité » (article 10 de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978).

5. Conseil constitutionnel, décision n° 88-244 DC du 20 juillet 1988.

6. Ce qui le classe en seconde position derrière « la motivation » (Garner et Lutinier, 2006).

7. Selon le baromètre établi par le défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (institut CSA) sur la perception des discriminations au travail par les salariés et les agents publics (janvier 2012 - 5^e édition).

8. Ces dernières sont qualifiées ainsi dès lors qu'elles mettent en jeu trois dimensions en interaction (Leduc, 2003) : cognitive, puisque les salariés doivent parvenir à résoudre les problèmes posés par les usagers ou clients afin de leur apporter une réponse ; sociale, puisque les situations plaçant les salariés en contact direct avec les usagers ou clients comportent des échanges de civilités et des transactions affectives (Goffman, 1973) ; et physique, puisque les salariés sont placés dans une succession ininterrompue de situations donnant lieu à la formation de normes d'apparence à fondements symbolique et fonctionnel (Duflos-Priot, 1981).

9. Le 12 octobre 2006, Brice Hortefeux, ministre délégué aux collectivités locales, a déclaré à l'Assemblée nationale que « la FPT est le laboratoire de la modernisation publique ».

10. Il s'agit d'« optimiser la circulation de l'information au sein du magasin [...], fidéliser les clients en leur proposant les services du magasin [...], être acteur dans la rapidité des passages en caisses [...] et garantir une gestion fiable des articles retournés par les clients ». Ces citations sont issues des annonces d'offre d'emploi disponibles sur le site Internet de l'entreprise, <http://recruitment.decathlon.com/candidat> (consulté le 14 juin 2011).

11. Il s'agit d'« accueillir, écouter et dialoguer avec les clients sportifs pour répondre à leurs attentes ». Il faut « donc » être « passionné de sport, dynamique, aimer le contact client, le sens du service et l'esprit d'équipe ».

12. Il s'agit de « gérer des demandes de locaux, mettre au planning et traiter la réponse [...], préparer et remettre des clés [...], réceptionner et suivre le courrier et les mails [...], mettre à jour des dossiers et des groupes de mailing [...], [vaquer à] diverses tâches de secrétariat ». Cette citation et celles qui suivent sont extraites des annonces d'offre d'emploi éditées pour le recrutement d'agent d'accueil à Montlieu.

13. Il faut assurer un « accueil physique et téléphonique » pour satisfaire la mission « contact avec le public ».

14. Il faut faire preuve de « rigueur et du sens de l'organisation » et « connaître l'outil informatique dans ses dimensions bureautiques ».

15. Une attention sera portée à l'« aisance relationnelle et l'intérêt pour le contact avec le public » des candidats.

16. Il s'agit d'un questionnaire vérifiant les connaissances générales, les capacités en langue écrite, en calcul et raisonnement des candidats, puis d'une résolution de cas pratiques.

17. Cette dernière se caractérise par un entretien de quinze minutes durant lequel les membres du jury apprécient les motivations et aptitudes des candidats à endosser des missions au sein de la FPT. Le jury statue sur la base des notes d'admissibilité et d'admission et sur une liste rendue de nouveau anonyme. Les candidats lauréats du concours sont inscrits sur la liste d'aptitude.

18. Correspondants aux besoins de recrutement exprimés par les collectivités pour lesquelles le concours est organisé.

19. Dans la FPT, les contractuels représentent 24,1 % des effectifs (Ernst, 2013).

20. Créé le 2 août 2005, il permet à des jeunes de 16 à 25 ans, n'ayant pas suivi d'études supérieures, d'être titularisés dans un grade de catégorie C, à l'issue d'un contrat en alternance.
21. Elle regroupe les candidatures des contractuels précédemment recrutés et les candidatures spontanées conservées en cas d'ouverture de postes ou de remplacements.
22. Ils relèvent la différence entre des « repères-critères » mobilisés comme étant des conditions *sine qua non* d'embauche et des « repères-indices » qui devront être approfondis pour être décisifs.
23. Décathlon consacre environ 6 % de sa masse salariale à la formation de son personnel.
24. Selon un directeur de magasin.
25. Selon un chef de service.
26. Selon une gestionnaire « emploi et compétences ».
27. Alors que le taux de féminisation des « caissiers et employés de libre-service » est de 84 % (Méron *et al.*, 2006), il s'approche des 100 % dans les magasins étudiés. S'il résulte d'une sélection anticipée sur le marché externe (les candidatures à cet emploi émanant exclusivement des femmes), nul doute que la naturalisation des qualifications et compétences des hôtesse participe du processus de discrimination étudié ici (Hidri Neys, 2013).
28. Selon un directeur de magasin.
29. L'expression est commune à la quasi-totalité des interviewés.
30. Selon un chef de service « finances ».
31. Selon un DRH.
32. Les deux citations qui suivent sont d'une chef de service « emploi et compétences ».
33. Selon un élu « jeunesse et sport ».
34. Selon une chef de projets culturels.
35. À partir de l'étude du recrutement des maîtres de conférences dans l'université française, Musselin et Pigeyre (2008) ont montré combien les modes de décisions collégiaux limitaient, grâce à la publicisation de la procédure et la diversification de la composition de la commission, les possibilités d'exercice de discrimination directe.
36. À ce jour, il n'existe pas d'étude ayant révélé d'éventuelles attitudes discriminatoires des clients, encore moins d'éventuels liens entre de telles attitudes et leurs comportements effectifs d'achat.
37. Cet exemple témoigne encore une fois de ce que l'apparence physique révèle plus largement aux recruteurs, une origine ethnique, une origine, un sexe, etc.
38. La loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage précise que les informations demandées au candidat « doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ».
39. Selon un chef de service.
40. Dans la même veine, Charlène Charles (2015), dans son enquête auprès des éducateurs de l'aide sociale, a montré combien le recrutement du personnel socio-éducatif flexible pouvait s'appuyer sur des critères ethniques ou sur le parcours de vie plus que sur le niveau de qualification ; les proximités sociales (le sexe, l'origine sociale, l'origine immigrée réelle ou supposée, etc.) favorisant alors la proximité dans la relation avec les publics bénéficiaires. À Montlieu, nous avons montré la tentative d'appariement réalisée par les recruteurs qui s'appuient sur l'apparence physique des candidat(e)s à l'embauche pour mettre en adéquation cette apparence (qui « révèle » leur sexe, leur origine sociale, ethnico-culturelle, etc.) avec le public auquel ils s'adressent.

RÉSUMÉS

Malgré l'existence du cadre législatif anti-discriminatoire français, l'apparence physique des individus continue d'interférer dans leur accès au marché du travail. Cette étude explore in situ le poids des apparences physiques lors du recrutement du personnel d'accueil et ose la comparaison entre les secteurs public et privé. Les résultats obtenus bousculent nombre d'idées reçues sur la question.

Notwithstanding French anti-discrimination law, some people's physical appearance still hinders their labour market access. The present study explores in situ the importance of physical appearance during the receptionist recruitment process and tries to compare the public and private sectors in this respect. Its findings are at odds with received wisdom.

Pese a la existencia de un marco legislativo contra la discriminación en Francia, la apariencia física de los individuos sigue interfiriendo en su acceso al mercado laboral. Este estudio explora in situ el peso de las apariencias físicas en el momento de la contratación del personal de recepción y se atreve a realizar una comparación entre los sectores público y privado. Los resultados obtenidos ponen en tela de juicio muchas ideas hechas sobre el tema.

INDEX

Mots-clés : public, privé, recrutement, apparence physique, comparaison

Keywords : public, recruitment, appearance, comparison

Palabras claves : público, privado, contratación, apariencia física, comparación

AUTEURS

OUMAYA HIDRI NEYS

URePSSS – université de Lille 2

YAMINA REMICHI

Centre Émile Durkheim – université de Bordeaux