



**HAL**  
open science

# Comment pourrait-il en être autrement ? Etude de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique

Julie Duflos

► **To cite this version:**

Julie Duflos. Comment pourrait-il en être autrement ? Etude de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Sociologie. Université d'Artois, 2021. Français. NNT : . tel-03779444

**HAL Id: tel-03779444**

**<https://univ-artois.hal.science/tel-03779444v1>**

Submitted on 16 Sep 2022

**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.

Université d'Artois  
Atelier SHERPAS, URePSSS (ULR 7369)  
Faculté des sports et de l'éducation physique de Liévin  
Ecole Doctorale Sciences Humaines et Sociales

**Comment pourrait-il en être autrement ?**

**Etude de la persistance des discriminations à l'embauche  
selon l'apparence physique**

**(Tome 1)**

Thèse de doctorat de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives  
Présentée et soutenue publiquement par

**Julie Duflos**

---

**Le 29 novembre 2021**

---

**Composition du Jury**

**Hidri Neys Oumaya**, Professeure, Université d'Artois, Textes et cultures, UR 4028 (Co-directrice).

**Nuytens Williams**, Professeur, Université d'Artois, Atelier SHERPAS, URePSSS, ULR 7369 (Directeur).

**Pichot Lilian**, Maître de conférences-HDR, Université de Strasbourg, Sport et sciences sociales, UR 1342 (Rapporteur).

**Roux Frédérique**, Professeure, Université de Rennes 2, Laboratoire Violences, Innovations, Politiques, Socialisations et Sports, UR 4636 (Examinatrice).

**Simon Patrick**, Directeur de recherche à l'Institut National d'Etudes Démographiques, Migrations Internationales et Minorités, UR08 (Rapporteur).

**Ughetto Pascal**, Professeur, Université Gustave Eiffel, Laboratoire Techniques, territoires et sociétés, UMR 8134 CNRS (Examineur).



## Remerciements

Je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à ce que j'entreprenne ce travail et surtout à ce que je parvienne au bout de ce projet. Il y a six ans, je prenais la décision de réaliser une thèse... Parfois, je me demande ce qui m'a pris. Après avoir vécu une expérience folle aux Etats-Unis pendant quatre ans, je suis revenue à mes racines et j'ai décidé de reprendre le chemin de l'université pour obtenir un Master afin de travailler dans les ressources humaines. Le but : recommencer au plus vite ma vie professionnelle. On sait que pour obtenir un Master, il faut réaliser un mémoire chaque année. Et c'est à cette occasion que j'ai rencontré Oumaya Hidri Neys, directrice des deux mémoires et co-directrice de cette thèse. C'est à cette occasion que j'ai découvert un vrai engouement pour la recherche. Et c'est depuis ces années d'études que mes plans ont été complètement modifiés... Dois-je lui dire merci ? Une thèse n'est pas un long fleuve tranquille. Il y a forcément eu des moments lors desquels je me suis demandée pourquoi j'avais fait ce choix. Je me suis parfois détestée de m'être laissée tenter, moi qui rêvais d'une situation professionnelle stable rapidement... Mais c'est aussi un travail au long cours, qui demande rigueur et organisation, et qui permet de découvrir tellement de choses et tellement de monde. Alors, oui, je peux absolument dire merci à Oumaya Hidri Neys pour m'avoir offert une telle expérience et pour le suivi rigoureux.

Ce travail n'aurait pas non plus vu le jour sans Williams Nuytens, directeur de cette thèse. Ses nombreux conseils, son expertise m'ont permis de voir bien des choses différemment. Mais au-delà, sa bienveillance, ses encouragements, son soutien, sa présence dans les moments difficiles - parce qu'il y en a -, m'ont largement aidée à persévérer. Mais aussi dans les moments de convivialité car les années de thèse contiennent leur lot de festivités. Donc un grand merci.

Si six années m'ont été nécessaires pour aboutir à mettre le point final à ce travail, j'ai dû m'arrêter (quoiqu'on ne s'arrête jamais vraiment) à mi-chemin pour vivre « *le plus beau jour de ma vie* », comme on dit, en donnant naissance à mon fils, Andrea. Nous avons donc fait le reste du chemin ensemble. Des hauts et des bas car tout est plus difficile avec un enfant. Mais il m'a appris tant de choses. Son innocence, ses regards, ses sourires m'ont donné tellement de courage. Ses siestes - qui ne durent jamais assez longtemps - m'ont appris à travailler beaucoup en peu de temps. Je l'entendrais toujours dire : « *Elle va travailler maman ?* », dès que je prenais mon ordinateur.

Mais celui qui m'a accompagnée tout le long et que je veux remercier particulièrement, c'est Stéphane, mon conjoint. Il m'a toujours encouragée et épaulée. Accepter que je sois dans une situation professionnelle instable n'est pas une chose facile. Accepter de faire des concessions pour que je poursuive ma reconversion professionnelle, tout le monde ne le fait pas. Prendre des congés pour que je puisse travailler. Et me supporter au jour le jour, c'est encore plus difficile surtout avec ses propres semaines de travail. Merci aussi d'avoir pris, en plus de tout cela, le temps de relire cette thèse.

Je remercie ma mère qui a toujours été présente et qui m'a souvent aidée à disposer de plus de temps de travail en gardant Andrea. Ma sœur, son mari et aussi Annie et Jean-Luc quand, lors

de la dernière phase d'écriture, il n'y avait plus de crèche à cause de la pandémie de la Covid-19... tous étaient là. Tous ont contribué à ce que je puisse finir mon travail.

Enfin, je remercie chaque membre du jury pour le temps accordé à la lecture de ce travail et pour leur expertise qui contribuera à l'améliorer toujours plus.



*A Stéphane,  
Merci de ta confiance.*





## Sommaire

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LE CORPS, OBJET DE TOUTES LES JUSTIFICATIONS.....</b>	<b>12</b>
INTRODUCTION .....	12
PREMIER CHAPITRE : ELEMENTS EXPLICATIFS DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE.....	14
INTRODUCTION .....	14
1 L'INCONTESTABLE EXPOSITION DU MARCHE DU TRAVAIL AUX DISCRIMINATIONS .....	14
1.1 LES DISCRIMINATIONS AUTO-DECLAREES DES FRANÇAIS : UNE APPROCHE SUBJECTIVE DES DISCRIMINATIONS .....	15
1.1.1 La perception des discriminations sur le marché du travail par les Français .....	15
1.1.2 Les critères visibles : motif privilégié pour les discriminations.....	20
1.2 LE RECRUTEMENT, UN MOMENT PRIVILEGIE DE L'EXPRESSION DES DISCRIMINATIONS EN RAISON DE L'APPARENCE PHYSIQUE : L'APPROCHE EXPERIMENTALE DES DISCRIMINATIONS.....	23
1.3 LE CONSTAT D'INEGALITES SYSTEMATIQUES : L'APPROCHE INDIRECTE DE LA DISCRIMINATION.....	25
1.4 UNE PERSISTANCE DES DISCRIMINATIONS ? .....	27
2 LE RECRUTEMENT : QUELLE PLACE DE L'APPARENCE PHYSIQUE ? .....	29
2.1 DES MODALITES DIFFERENTES, UNE FINALITE SIMILAIRE .....	30
2.2 LE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR PRIVE : UN PROCESSUS, UN « FAIT SOCIAL ».....	35
2.2.1 De la recherche du contact... ..	36
2.2.2 ... aux situations d'interaction .....	43
2.3 LES ACTEURS DE LA REGULATION DE LA DISCRIMINATION.....	51
2.3.1 Des candidats eux-mêmes persuadés de l'importance de l'apparence physique.....	51
2.3.2 Entre les recruteurs et les candidats : les intermédiaires du placement.....	55
2.3.3 La figure incontournable du recruteur .....	61
2.4 LA DISTRIBUTION SPORTIVE : ETRE SPORTIF PRATIQUANT AVANT TOUT ?.....	70
2.4.1 Un discours anti-diplôme et une mise en avant des qualités sportives.....	70
2.4.2 Les valeurs du sport et le partage d'une culture commune .....	72
2.4.3 L'ambivalence de l'utilisation du critère sportif.....	74
2.4.4 Du sport au corps des commerciaux .....	79
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 : VERS UNE COMPREHENSION DE L'IMPOSSIBILITE DE LA NON-DISCRIMINATION. 86	
DEUXIEME CHAPITRE : DU RAPPORT INTIME A L'OBJET A L'ELABORATION D'UN PROTOCOLE D'ENQUETE .....	93
INTRODUCTION .....	93
1 L'EVOLUTION D'UNE POSTURE.....	93
1.1 LE CORPS DE LA PASSION OU LA PASSION DU CORPS .....	93
1.2 MON CORPS, MON OUTIL DE TRAVAIL.....	96
1.3 UNE EXPERIENCE DANS LA VENTE D'ARTICLES SPORTIFS : LA NAISSANCE D'INCOMPREHENSIONS .....	99
1.3.1 Acte 1 : premier recrutement sur des bases incomprises.....	99
1.3.2 Acte 2 : une gymnaste au pays de la course à pied .....	100
1.3.3 Acte 3 : une possible métamorphose.....	101
1.3.4 Acte 4 : le passage du grenier à la cave .....	103
2 LA CONCRETISATION D'UNE PRISE DE CONSCIENCE.....	106
3 UN RETOUR SUR LE LIEU DE TRAVAIL EN TANT QU'APPRENTIE-CHERCHEUSE.....	110
3.1 DES PRECAUTIONS A PRENDRE : DE L'IMPORTANCE DE CONNAITRE LE TERRAIN CONVOITE .....	112
3.2 L'INCONFORT GRANDISSANT SUR LE TERRAIN.....	113
3.2.1 S'entretenir avec les ressources humaines .....	114
3.2.2 Observer une formation « Recruter des personnalités ».....	118

3.2.3 Une position ambivalente insupportable.....	123
3.3 J'AI BEAU CHERCHER, ILS N'EN PARLENT PAS !!! DES RESULTATS DIVERGENTS DE NOS ATTENTES .....	125
4 LA DECOUVERTE D'UN TERRAIN NON ENVISAGE .....	127
4.1 L'ORGANISATION JURIDIQUE FRANÇAISE .....	128
4.2 LA REALITE DE LA TRANSFORMATION DES INJUSTICES PERÇUES .....	128
4.3 LA NECESSITE D'« INVESTIGUER » SANS RELACHE. . . . .	132
4.4 LA NECESSITE DE CONSTRUIRE UNE GRILLE D'ANALYSE PERTINENTE .....	135
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	137
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE : VERS UNE APPROCHE SOCIO-JURIDIQUE DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE .....	138

**DEUXIEME PARTIE : GENESE DE PARADOXES DANS LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE ..... 140**

INTRODUCTION .....	140
--------------------	-----

TROISIEME CHAPITRE : QUAND LE CADRE LEGISLATIF ANTI DISCRIMINATOIRE FRANÇAIS S'ETOFFE : L'APPARITION D'UN PREMIER PARADOXE..... 141

INTRODUCTION .....	141
1 LA LEGISLATION SUR LA DISCRIMINATION DANS LE DROIT FRANÇAIS .....	141
1.1 L'INFLUENCE EUROPEENNE SUR LA CONSTRUCTION DES LOIS FRANÇAISES RELATIVES A LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS .....	141
1.1.1 Premier temps de transposition des directives européennes .....	142
1.1.2 Une autre façon de lutter contre les discriminations .....	144
1.1.3 Combler le retard français .....	146
1.2 LA MULTIPLICATION DES MOTIFS DE DISCRIMINATION ET DES DOMAINES D'APPLICATION.....	147
1.3 LES DIFFERENTES FORMES DE DISCRIMINATION .....	149
1.3.1 Les discriminations directe et indirecte.....	149
1.3.2 Le harcèlement discriminatoire.....	150
1.3.3 L'injonction à la discrimination .....	151
1.4 LES ENTORSES AU PRINCIPE DE NON-DISCRIMINATION : DEUX VISIONS DE L'INEGALITE .....	153
1.4.1 L'égalité par l'inégalité .....	153
1.4.2 Discriminer sous condition .....	155
1.5 DETOUR HISTORIQUE PAR LE CODE DU TRAVAIL.....	156
2 FOCUS SUR UN CRITERE RECENT : L'APPARENCE PHYSIQUE.....	158
2.1 L'INTRODUCTION CONTROVERSEE DE L'APPARENCE PHYSIQUE DANS LA LOI FRANÇAISE .....	158
2.2 UNE ORIGINALITE FRANÇAISE ?.....	160
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 : UNE SITUATION FINALEMENT AMBIVALENTE .....	161

QUATRIEME CHAPITRE : UN ARSENAL JURIDIQUE INOPERANT : LE SECOND PARADOXE DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE ..... 164

INTRODUCTION .....	164
1 DES RECOURS INEXISTANTS ?.....	164
1.1 LE MOMENT DE L'EMBAUCHE, UN PREMIER OBSTACLE ?.....	165
1.2 L'APPARENCE PHYSIQUE, UN CRITERE APPAREMMENT PEU MOBILISE .....	167
1.3 TOUTES LES CONDITIONS SONT REUNIES POUR LIMITER LES POSSIBILITES DE RECOURS .....	168
1.4 DES EVOLUTIONS A DEUX VITESSES .....	169
2 RESISTANCE AU CHANGEMENT.....	170
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 : « PASSER DES PROBLEMES AUX LITIGES », UNE DIFFICULTE REELLE .....	175

CINQUIEME CHAPITRE : TRANSFORMER LES LITIGES EN RECOURS : LES LIMITES DE L'OUTIL JURIDIQUE ?..... 178

INTRODUCTION .....	178
1 FACTEURS DE REUSSITE ET FACTEURS D'ECHEC DU TRAITEMENT JURIDICTIONNEL.....	178
1.1 L'IMPORTANCE DE LA PREUVE .....	178
1.1.1 Le patronyme et l'apparence physique, révélateurs d'une origine .....	178
1.1.2 L'apparence physique ou la considération du poids .....	181
1.1.3 La question de la preuve .....	183
1.2 QUAND LA DISCRIMINATION N'EST PAS RECONNUE.....	183
1.2.1 Discriminée mais embauchée : l'apparence physique, un prétexte ?.....	183
1.2.2 La couleur de peau : apparence physique ou origine ? .....	186
1.2.3 L'origine au prisme du patronyme et de l'apparence physique .....	188
1.2.4 Une barbe qui cache bien des choses .....	190
2 LE ROLE PRE-JUDICIAIRE DE LA HALDE/LE DEFENSEUR DES DROITS .....	192
2.1 L'APPARENCE PHYSIQUE COMME CRITERE AUTONOME .....	192
2.1.1 Trop mince et trop corpulente.....	193
2.1.2 Trop petite ? .....	197
2.1.3 La beauté comme critère de recrutement .....	201
2.1.4 Trop barbu ? .....	204
2.2 JEUNES BEAUTES .....	207
2.3 LA PROFESSION D'HOTESSE : RESERVEE AUX « BELLES » FEMMES NON METISSEES ?.....	211
2.4 L'APPARENCE PHYSIQUE REQUISE PAR LA CLIENTELE .....	217
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 : FAIRE FACE A UN PROBLEME JURIDIQUE .....	220
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE : DE LA JUSTICE AU RECRUTEUR .....	232

## **TROISIEME PARTIE : DE LA FABRIQUE DES DISCRIMINATIONS A LA FABRIQUE DES RECRUTEURS..... 236**

INTRODUCTION .....	236
--------------------	-----

### SIXIEME CHAPITRE : ENTRE LE DIRE ET (NE PAS) LE FAIRE : LES RECRUTEURS ET LA FABRIQUE DES DISCRIMINATIONS SELON L'APPARENCE PHYSIQUE .....

INTRODUCTION .....	239
1 LA PERTINENCE DE LA THEORIE DE LA NEUTRALISATION .....	239
1.1 LE POSTULAT DE LA THEORIE DE LA NEUTRALISATION.....	239
1.2 UNE THEORIE ETIOLOGIQUE DES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE ?.....	240
1.3 LES DIFFERENTES TECHNIQUES DE NEUTRALISATION .....	241
2 « PARCE QUE » : LES TECHNIQUES DE NEUTRALISATION UTILISEES PAR LES RECRUTEURS .....	242
2.1 LE DENI DE RESPONSABILITE .....	242
2.2 LE DENI DE DOMMAGE.....	243
2.3 LE DENI DE VICTIME .....	244
2.4 LA CONDAMNATION DES ACCUSATEURS.....	245
2.5 L'APPEL A DES PRINCIPES MORAUX ET DES LOYAUTES JUGES SUPERIEURS.....	246
3 LES DETERMINANTS DU RECOURS AUX TECHNIQUES DE NEUTRALISATION.....	248
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 : VERS LA FABRIQUE DES RECRUTEURS .....	251

### SEPTIEME CHAPITRE : DECONSTRUIRE POUR RECONSTRUIRE : FABRIQUER LES RECRUTEURS EN REPOSE A LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE .....

INTRODUCTION .....	255
1 UN CONTEXTE PROPICE A UNE SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE .....	257
1.1 FOCUS SUR L'AGENT SOCIALISATEUR.....	257
1.2 LE LIEU DE LA FORMATION : UN CONTEXTE PROPICE A LA RECEPTION DES DISCOURS ?.....	262
1.3 DES PROPRIETES HOMOGENES AU SEIN D'UNE POPULATION HETEROGENE .....	263

2 TENTER DE BLANCHIR DES PAGES.....	266
2.1 LA NEGATION DU DIPLOME AU SERVICE D'UN FORMATAGE ?.....	266
2.2 DEVIANCE A L'EXTERNE, NORME A L'INTERNE ? LE POIDS DU JURIDIQUE DANS LES CONTENUS DE FORMATION.....	275
2.2.1 Privilégier le volet « outil » du recrutement.....	275
2.2.2 Un sujet sensible ? .....	280
2.2.3 Apprendre à agir stratégiquement.....	293
3 REECRIRE SUR CES PAGES : UNE TRANSFORMATION DES FORMES ?.....	304
3.1 DU « SPORTIF SI POSSIBLE » ... ..	305
3.2 ... A LA TENTATIVE DE CONVAINCRE... ..	307
3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre .....	307
3.2.2 « La forme et le fond » : techniques d'incorporation.....	313
3.2.2.2 Une réalité travestie ? .....	316
3.3 ... A L'INCORPORATION DES QUATRE INCONTOURNABLES MALGRE DES INCERTITUDES ? .....	320
3.3.1 Des manifestations timides .....	321
3.3.2 Gagner du temps en validant les détails pratiques .....	324
3.3.3 « Normalisations lexicales » et incertitudes de l'entre soi.....	326
4 LES MOMENTS DE L'APPARENCE PHYSIQUE.....	334
4.1 EN AMONT DE L'ENTRETIEN PHYSIQUE : LA RECHERCHE DES SPORTIFS.....	334
4.2 L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT : UN COUP D'ŒIL DECISIF.....	337
4.2.1 Le vêtement de l'entretien : costume ou survêtement ? .....	337
4.2.2 Une première impression déterminante ?.....	340
4.4 UNE FOIS EN POSTE.....	342
5 LE RECRUTEUR A L'EPREUVE .....	346
5.1 DES « REPERES-CRITERES » EN AMONT DE L'ENTRETIEN.....	347
5.2 ... AUX « REPERES-INDICES », PALLIATIF AUX INCERTITUDES.....	348
5.2.1 Un candidat conforme aux attentes de l'entreprise... ..	349
5.2.2 Mais pas à celles du recruteur : des attributs et des attitudes corporelles dérangeants .....	350
CONCLUSION DU CHAPITRE 7 : COMMENT POURRAIT-IL EN ETRE AUTREMENT ? .....	355
CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE .....	358
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>361</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>370</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>392</b>
CES DOCUMENTS PLUTOT QUE D'AUTRES.....	392
ANNEXE 1 : RELEVÉ DES ENQUÊTES PAR ENTRETIENS.....	394
ANNEXE 2 : GRILLE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS AVEC DES RESPONSABLES DE SVSCSPORT .....	396
ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS MENÉS AUPRÈS DE FREDERIC ET DE DAPHNE.....	397
ANNEXE 4 : GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LA CHEFFE DE PROJET FORMATION (TIPHANIE) .....	424
ANNEXE 5 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC TIPHANIE.....	426
ANNEXE 6 : GRILLE D'OBSERVATION DES FORMATIONS .....	451
ANNEXE 7 : RETRANSCRIPTION DE LA FORMATION DU 15 NOVEMBRE 2016.....	452
ANNEXE 8 : CARACTÉRISATION DES STAGIAIRES DES TROIS FORMATIONS OBSERVÉES .....	533
ANNEXE 9 : EXTRAIT DU LIVRET DE FORMATION AU RECRUTEMENT DE L'ENTREPRISE SVSCSPORT : « RECRUTER AVEC PROFESSIONNALISME ET ETHIQUE », VERSION DE 2013 : PAGES CONCERNANT LA THÉMATIQUE DES DISCRIMINATIONS .....	537
ANNEXE 10 : RECENSEMENT DE LA JURISPRUDENCE PAR BASES DE DONNÉES .....	541
ANNEXE 11 : TABLEAU RECAPITULATIF DE LA GÈNESE DU CADRE LÉGISLATIF ANTIDISCRIMINATOIRE FRANÇAIS .....	545
<b>RESUME .....</b>	<b>549</b>



## Table des illustrations

TABLEAU 1 : PROPORTION DES PERSONNES S'ESTIMANT VICTIME D'UNE DISCRIMINATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL SELON LES DIFFERENTS BAROMETRES (2010-2014) .....	16
TABLEAU 2 : PROPORTION DES PERSONNES S'ESTIMANT VICTIME DE DISCRIMINATION LORS DE LA SITUATION DE RECRUTEMENT SELON LES DIFFERENTS BAROMETRES (2010-2014) .....	16
TABLEAU 3 : LES PRINCIPAUX CRITERES DE DISCRIMINATION CITES PAR LES VICTIMES SELON LES DIFFERENTS BAROMETRES (2011-2014).....	18
TABLEAU 4 : PROPORTION DES SALAIRES DU SECTEUR PRIVE VICTIMES DE DISCRIMINATIONS EN RAISON DE L'APPARENCE PHYSIQUE SELON LES DIFFERENTS BAROMETRES (2010-2014) ..	20
TABLEAU 5 : RECENSEMENT DE LA JURISPRUDENCE DES BASES DE DONNEES <i>LAMYLINE</i> , <i>LEXTENSO</i> , <i>LEXBASE</i> DU 16 NOVEMBRE 2001 AU 16 FEVRIER 2020 ET DES DELIBERATIONS DE LA HALDE/DU DEFENSEUR DES DROITS DE 2004 AU 11 FEVRIER 2020 .....	166
TABLEAU 6 : CA ORLEANS, 2006-05-11, 2006-301442 .....	180
TABLEAU 7 : CA DOUAI, 2012-04-20, 11/0277 .....	182
TABLEAU 8 : CA NANCY, 2009-02-27, 06/03224 .....	185
TABLEAU 9 : CA AIX EN PROVENCE, 2014-01-30, 1512/19683 .....	187
TABLEAU 10 : CA GRENOBLE, 2015-04-09, 13/01719.....	189
TABLEAU 11 : CA AIX EN PROVENCE, 2018-01-26, 15/16572 .....	191
TABLEAU 12 : DELIBERATION N°2006-75 DU 10 AVRIL 2006.....	194
TABLEAU 13 : DELIBERATION N°2007-256 DU 15 OCTOBRE 2007.....	196
TABLEAU 14 : DELIBERATION N° 2011-26 DU 31 JANVIER 2011 .....	198
TABLEAU 15 : DECISION DU DEFENSEUR DES DROITS N° 2018-016 DU 9 FEVRIER 2018.....	200
TABLEAU 16 : DECISION DU DEFENSEUR DES DROITS MLD-2014-147 DU 3 NOVEMBRE 2014	203
TABLEAU 17 : DECISION DU DEFENSEUR DES DROITS MLD-2013-21 DU 22 MARS 2013 .....	205
TABLEAU 18 : DELIBERATION N°2006-76 DU 10 AVRIL 2006.....	208
TABLEAU 19 : DELIBERATION N°2006-77 DU 10 AVRIL 2006.....	210
TABLEAU 20 : DELIBERATION N°2006-78 DU 10 AVRIL 2006.....	212
TABLEAU 21 : DELIBERATION N°2006-78 DU 10 AVRIL 2006.....	214
TABLEAU 22 : DELIBERATION N°2006-81 DU 10 AVRIL 2006.....	216
TABLEAU 23 : DELIBERATION N°2007-107 DU 2 AVRIL 2007 .....	219
TABLEAU 24 : PROFILS DES FORMATEURS .....	260
TABLEAU 25 : DIPLOMES DES EMPLOYES STAGIAIRES ET FORMATEURS .....	268
TABLEAU 26 : LES ETAPES DES FORMATIONS DES FORMATIONS INTERNES AU RECRUTEMENT	276
TABLEAU 27 : NOMBRE D'OCCURRENCES DES QUATRE INCONTOURNABLES UTILISEES PAR LES FORMATEURS SUR LA TOTALITE DES UTILISATIONS (FORMATEURS/UTILISATION TOTALE) .....	313
TABLEAU 28 : LES PRATIQUES SPORTIVES DES EMPLOYES.....	319
ENCADRE 1 : ANNONCE D'EMPLOI REALISEE PAR UNE AGENCE DE COMMUNICATION.....	40
ENCADRE 2 : ARRETS CORRESPONDANT A UNE DISCRIMINATION A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE SELON LA BASE DE DONNEES <i>LAMYLINE</i> .....	134

ENCADRE 3 : ARRETS NE CORRESPONDANT PAS A UNE DISCRIMINATION A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE SELON LA BASE DE DONNEES <i>LAMYLINE</i> .....	134
GRAPHIQUE 1 : RECENSEMENT DES ARRETS DE COUR D'APPEL DU 16/11/2001 AU 16/02/2020 .....	168
GRAPHIQUE 2 : RECENSEMENT DES DECISIONS JURIDICTIONNELLES (COURS D'APPEL) ET EXTRA-JURIDICTIONNELLES CONCERNANT LES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE DE 2001 A 2019 .....	171
GRAPHIQUE 3 : RECENSEMENT DES DECISIONS JURIDICTIONNELLES CONCERNANT LES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE ET LES DISCRIMINATIONS A L'EMBAUCHE SELON L'APPARENCE PHYSIQUE DE 1993 A 2020 .....	172





## Introduction

« *La cravate, Hervé, c'est une prescription du médecin ?*

- *Si vous le jugez, comme ça, ...*

- *Non, c'est une question, j'aurais voulu juste vous écouter là-dessus.*

- *J'aurais pu mettre un nœud papillon pour...*

- *Parce que vous voyez que tout le monde est en cravate ? Comment vous vous sentez là ?*

- *A l'aise ».*

Dialogue entre un recruteur et un candidat<sup>1</sup>.

S'immerger dans une situation plutôt confidentielle. C'est ce qu'a permis Didier Cros (2011) grâce à un documentaire nommé *La gueule de l'emploi*. Il rend compte de la réalité de l'accès au marché du travail. Et quelle réalité ! Dix candidats, dont le CV n'a pas été consulté, sont conviés à un entretien collectif devant cinq recruteurs, que la seule candidate comparera à un jury de thèse. Ils ne connaissent ni le poste, ni la rémunération. Ils savent juste qu'il s'agit d'un poste de commercial dans les assurances. Les premières images diffusées lors du générique du reportage décrivent des candidats en train de s'apprêter : la chemise, le costume, la cravate ou encore le tailleur pour la candidate. Premièrement, ce système de recrutement inhabituel montre à quel point, pour certains postes, les savoirs et les savoir-faire du candidat sont insignifiants (nous apprendrons par la suite qu'il s'agit d'un poste de conseiller en assurance rémunéré au SMIC). Le recruteur avait spécifié les caractéristiques d'un commercial : la gestion du stress, la tolérance à une double pression du chiffre et du chef, la tolérance à la frustration, la combativité, la sociabilité, le sourire et l'envie que le candidat donne. Autant d'éléments qu'ils vont tenter d'évaluer en un temps restreint - deux jours de recrutement pour certains, une seule journée pour les moins « chanceux » - lors duquel les compétences commerciales se manifesteront au travers des comportements observables (selon Rogers, un recruteur). Ensuite, on se rend vite compte à quel point l'apparence physique, au travers du vêtement ici, revêt une importance non négligeable pour ce poste de commercial. Neuf candidats sur dix sont en costume – chemise – cravate ou tailleur. Seule une personne, Hervé, porte une chemisette sans cravate. Le recruteur n'est évidemment pas passé à côté et le candidat fera l'objet d'une lourde réflexion (citation ci-dessus). On mesure ici combien il est nécessaire, pour un candidat à l'embauche, de se conformer aux attentes du recruteur car si le recruteur semble avoir « *attaqué* » Hervé (selon Julie, la candidate), ce dernier semble avoir « *oublié* » la cravate par provocation. La représentation du commercial commence dès le recrutement, comme un signal que le candidat doit envoyer au recruteur car il y a une image à donner au client : « *Le commercial, c'est un costume, c'est une cravate donc évidemment le costume, la cravate, c'est un uniforme* » déclare Gérard, un candidat, pour lequel il est normal que le recruteur ait fait une réflexion. L'uniforme comme « *vêtement de coupe et de couleur réglementaires portés par divers corps de l'Etat et diverses catégories de personnel*<sup>2</sup> » fait référence à une norme à

---

<sup>1</sup> Cros, D. (Réalisateur) (2011). *La gueule de l'emploi* [Documentaire]. Zadig productions et Forum des images.

<sup>2</sup> Larousse. (2000). Uniforme. Dans *Le Petit Larousse*.

respecter, un aspect règlementaire dans la présentation à endosser en tant que commercial. Le fait de ne pas porter la cravate donne, de plus, un air négligé selon Georges. Frédéric compare même sa propre préparation à un défilé : « *J'ai essayé des costumes comme si j'allais à un défilé, avec la cravate, la chemise, et j'étais un peu tendu* » (Frédéric). Ces éléments témoignent de l'intériorisation, par les candidats, des pratiques des recruteurs et des comportements à adopter face à ces dernières. Ces adaptations des candidats aux attentes des recruteurs et aux représentations d'une profession dans un secteur donné prouvent aussi que l'adage « *l'habit ne fait pas le moine* » ne semble pas opérant sur le marché du travail. Et ce ne sont pas que les vêtements ou les accessoires qui importent. Les recruteurs semblent attentifs à chaque détail. Lors de l'entretien en face-à-face (face à cinq recruteurs), Gérard distribue son CV. Ses mains tremblent un peu. Au fil des échanges, cet ancien cadre commercial, questionné quant à sa candidature au poste de conseiller, explique que, s'il se voyait plutôt sur un poste à responsabilité, il est toutefois tout à fait enclin à passer par l'étape du conseil avant, éventuellement, d'évoluer sur un poste d'encadrement. Le recruteur, Didier, qui le trouve très opportuniste, lui fait part d'un paradoxe à son encontre : « *Vous affichez une superbe depuis le début des exercices, une maîtrise et puis, là alors... je vous sens, pour le coup, très, très fébrile, Gérard. Vous tremblotez des mains, vous avez les pieds qui s'agitent alors que depuis le début, on n'a jamais vu ça, vous n'avez jamais montré aucun signe. Là, on en détecte certains* ». Georges, quant à lui, est questionné sur le goût du risque, le goût du challenge. Il évoque que certaines personnes ont une certaine stabilité, d'autres ont plus besoin de bouger. L'un des recruteurs (Rogers) le compare donc à un aventurier. A cette réflexion, Didier, le même recruteur que dans le cas de Gérard ajoute : « *Non mais, eh ! L'aventurier a la barbe bien taillée, attention ! Pas de risques ! Parce que le look est important !* ». Si ces remarques restent peut-être uniquement des remarques, nous constatons que Gérard n'a pas été recruté car il était trop expérimenté pour le poste proposé, donc considéré comme ne pouvant « *rentrer dans le système* » (une recruteuse). Georges, quant à lui, a reçu une réponse favorable. Quels éléments ont emporté la décision des recruteurs ? S'ils donnent la justification que Gérard est « *un cran trop au-dessus pour la réussite de son intégration* », est-ce la seule raison ? Quant à Georges, jugé lent, et dont les capacités de compréhension semblent limitées selon les recruteurs, le soin porté à sa présentation a-t-il permis de convaincre les recruteurs ? Pourquoi Hervé, le candidat sans cravate, n'a pas passé la première étape de sélection ? Sa non-conformité avec les attendus a-t-elle joué en sa défaveur ? Dernier point important ressortant de ce documentaire, c'est le déséquilibre entre les employeurs et les candidats ; les recruteurs et les demandeurs d'emploi. Il y a un rapport de supériorité indéniable qui a d'ailleurs été perçu par les candidats. L'un d'entre eux compare cet entretien collectif à une salle de classe dont le recruteur (Rogers, qui est généralement toujours debout) représente le maître. Un autre l'assimile à un tribunal, ce qui se réfère à l'évocation du jury au début de ce reportage. Les recruteurs font des réflexions aux candidats, adoptent un ton autoritaire, parfois agressif et irrespectueux. Ils coupent sans cesse la parole des candidats. Se dégage l'impression que les candidats doivent être complètement soumis. Si certains décident de quitter le processus de recrutement, les autres se conforment même quand ils apprennent qu'ils sont là pour être recrutés à un poste de conseiller payé au SMIC. Difficile pour des candidats avec un CV garni de postes d'encadrement. Difficile après la pression mise tout au long de ces deux jours. Ils sont donc soumis, mais l'acceptent. Une soumission consentie car « *si on ne se soumet pas, on perd son emploi. Donc, ils ont plus besoin*

*de forcer, on se soumet nous-mêmes* » (Gérard). Nous pourrions ajouter que ce n'est pas tant de perdre l'emploi (qu'ils n'ont pas) que de ne pas l'obtenir. Ils sont prêts à endosser une forte pression pour décrocher un emploi.

Le fait d'être dix candidats pour ce poste montre l'hyper concurrence d'un marché du travail en tension. Ce n'est pas moins de 8 % de chômage sur l'année 2020, ceci représentant 2,35 millions de personnes, dont 2,9 % de chômage de longue durée (depuis un an ou plus) et 1,4 % de très longue durée (depuis deux ans ou plus) (INSEE, 2020). Les candidats, lors d'un processus de recrutement, ont souvent de nombreuses étapes à passer, ces dernières ne valorisant pas les mêmes éléments de leur profil (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) : tri des CV, lecture de la lettre de motivation, entretien téléphonique, entretien physique (parfois plusieurs), tests psychotechniques, etc. Autant d'épreuves auxquelles le candidat doit se soumettre. Autant d'étapes qui marquent la professionnalisation du recrutement que ce soit du côté des recruteurs que de celui des candidats. Cette tension marque une dissymétrie importante de ce marché caractérisée par une demande nettement supérieure à l'offre d'emploi, ce qui rend l'employeur dominant voire tout-puissant. Il est celui qui offrira un emploi à un individu en situation de vulnérabilité. Certains emplois, demandant peu de qualifications, sont d'ailleurs pourvus par des individus qui acceptent le travail « *taylorisé, intensif, déqualifié et mal payé* », des individus souvent « *jeune[s], démunis[s] et peu exigeant[s] dans une situation de fort chômage* » (Brochier, 2001, 79). Si le plein-emploi régnait, les problématiques seraient différentes, et les rapports de domination, inversés : difficulté à satisfaire les offres d'emploi donc recrutement d'individus moins qualifiés, moins compétents ; augmentation du coût du travail dû à un pouvoir de négociation des salariés plus important puisque moins de risque de chômage. Se pose alors la question de départager les candidats, toujours plus nombreux, non plus à se présenter physiquement au recruteur comme il pouvait être possible de le faire dans les années soixante (Marchal et Torny, 2003), mais à envoyer leur candidature. Comment sont donc évalués les candidats dont les candidatures à un poste restent relativement semblables ? Puis, passé les premières étapes de sélection, quels éléments sont évalués lors d'un entretien de recrutement ?

L'affaire n'est pas mince. Les candidats sont plus nombreux à posséder un diplôme (multiplication par huit de la part des personnes en emploi ayant un diplôme supérieur ou égal au bac de 1962 à 2007) (Marchand, 2010). Ils savent, comme le montre le documentaire, se conformer aux attentes du recruteur. Certains vont même jusqu'à travailler leur apparence physique conformément aux représentations relatives à la profession visée pour faciliter leur insertion professionnelle (Hidri, 2004, 2005). Le moment de l'interaction, de la même façon que l'a filmé Didier Cros, permet donc au recruteur « *d'évaluer les possibilités d'un ajustement mutuel* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 26), et ceci passe souvent par la tentative d'évaluation des savoir-être (Charles, 2019 ; Hidri, 2009) qui se fera au travers de l'observation des comportements des candidats. C'est d'ailleurs ce qu'affirmait le recruteur, Rogers, quant à l'évaluation des compétences commerciales. Ces savoir-être, « *insaisissables* » (Divay, 1999, 105) sur la durée d'un entretien, enjoignent le recruteur à rechercher des indices en attestant la possession et faisant appel à sa subjectivité. Et dans ce cadre, l'apparence physique est non négligeable. Elle donne des indications au recruteur ; elle est pourvue de sens pour ce dernier, en témoigne le documentaire (Gérard est stressé pendant l'entretien selon un recruteur car ses

mains tremblent, il bouge beaucoup) ; elle permet d'attester de l'adaptation du candidat aux représentations concernant le poste convoité. Et si neuf candidats sur dix ne se sont pas trompés quant à la tenue vestimentaire, on s'aperçoit que le jeu du recrutement est joué non plus seulement par les recruteurs mais aussi par les candidats. Parce que les individus semblent catégorisés en fonction de leur apparence physique, Erving Goffman établit un cadre de reconnaissance de ces derniers. Un cadre social est composé de certaines catégories de personnes. De ce fait, un individu sera apprécié selon « *ses premières apparitions* ». Certains attributs, visibles, peuvent le rendre différent, « *diminué à nos yeux* » de sorte que, frappé de ce « *stigmat* », « *il cesse d'être pour nous une personne accomplie et ordinaire, et tombe au rang d'individu vicié, amputé* » jusqu'à faire l'objet d'une possible exclusion de la société (Goffman, 1975, 12), tout au moins d'une stigmatisation comme « *action symbolique de désignation et de qualifications négatives des identités, activée par certains signes considérés comme des stigmates exposant potentiellement les individus au discrédit, au soupçon, à la défiance, à la mise à distance, à la moquerie, à l'injure, à la violence et aux discriminations* » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 56). Or s'il n'y avait pas de normes dans la société, il n'y aurait pas de stigmates (Détrez, 2002). Certaines imperfections ne peuvent pas être masquées et marquent « *leur porteur comme non conforme aux modèles idéaux de beauté* » (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 42). Mais quels sont ces idéaux ? Car « *parce que le stigmat naît du regard des autres, il varie historiquement et socialement* ». De la même façon, les normes imposées produisent donc ces variations. L'ouvrage de Georges Vigarello donne une définition de la beauté au fil du temps : la « *perfection installée au cœur du monde* », le « *modèle unique, ensemble achevé* » du 16<sup>ème</sup> siècle (Vigarello, 2004, 15) ; « *la beauté, loin des simples géométries physiques, est aussi geste et comportement* » au 17<sup>ème</sup> siècle et elle gagne en « *artifice* » et en « *embellissement* » (Vigarello, 2004, 57) ; les « *impressions* » et le « *goût* », la beauté relative, le « *jugement sensible* » d'une beauté qui « *peut se personnaliser* » au 18<sup>ème</sup> siècle (Vigarello, 2004, 93-94) ; le bas du corps prend de l'importance au 19<sup>ème</sup> siècle et les beautés deviennent « *plus dynamiques, plus étirées* » (Vigarello, 2004, 135) ; enfin, la beauté du 20<sup>ème</sup> siècle est caractérisée par les silhouettes souples, musclées, les longues jambes, l'expression de la liberté du corps ou encore la liaison de la beauté avec le bien-être pour objectif ultime. L'auteur considère l'histoire de la beauté comme une « *invention* » avec le temps qui prend plusieurs sens : l'attention et la considération d'une présence au 15<sup>ème</sup> siècle ; l'importance d'une partie du corps précise avec une mise en exergue du haut du corps au 16<sup>ème</sup> siècle à tel point que les robes « *s'échappent quasiment à l'horizontale au-dessous de la taille* » et la jupe est vue comme le « *piédestal du buste* » (Vigarello, 2004, 20-21) ; un corps remodelé, de nouvelles formes, des épaules développées, etc. Le haut du corps « *repoussé en arrière* », marqueur de l'aristocratie, cède la place à un « *buste droit, renforcé* », synonyme de « *détermination bourgeoise* » (Vigarello, 2004, 12). La beauté est donc un travail de l'apparence physique pour embellir l'image de notre corps, la normaliser, un travail permettant de transformer son corps de deux façons : « *les pratiques autoplastiques* » se font directement sur le corps, ce sont les tatouages, ou encore la chirurgie esthétique. « *Les pratiques alloplastiques* » ont recours à des objets extérieurs : ce sont les soins des cheveux, des poils, du corps, le maquillage ou encore les vêtements (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 72-73). Si ces pratiques de travail de l'apparence permettent le renforcement du concept de soi et participent « *à une tentative pour gérer les impressions induites chez autrui* », elles permettent

aussi « *un contrôle social de l'apparence des individus* » (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 73).

A une époque où le corps est largement valorisé, le paraître tend alors à surplomber l'être qui ne semble pas (plus) se suffire à lui-même pour être conforme à ce que la société attend. L'apparence « *indice* » qui « *correspond aux données émises et perçues par des sujets en contact* », comme l'extérieur de l'individu, sa couleur de peau, sa façon de s'habiller, sa façon de se mouvoir, etc. représente autant de signes sujets à interprétation de son observateur (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 25). Mais cette « forme » d'apparence peut se révéler artificielle alors que l'individu cherche à « tromper » la perception de cet observateur. « *Pour paraître jeune, mince, musclé, en bonne santé, on va livrer bataille aux cheveux blancs, aux rides, aux capitons indésirables ou aux caractéristiques ethniques non occidentales* » (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 77) car tout ce qui ne répond aux standards risque d'être stéréotypé et faire l'objet de traitement différencié et donc (et au moins) illégitime. En prenant le vêtement pour exemple, on constate qu'il est lourd de sens et qu'il est doté d'une « *implication sociétale* » (Ceccarelli, 2012, 15). Frédéric Monneyron (2017) explique qu'à l'époque de la société de l'Ancien Régime, le vêtement permettait aux différents ordres de se distinguer les uns des autres. Pour la noblesse et le clergé, il soulignait le rang de chacun ou encore la relation hiérarchique. Pour le Tiers Etat, il avait plutôt une fonction d'identification des métiers et des activités. La consommation était règlementée par les lois somptuaires<sup>3</sup> en interdisant, notamment, le port de certains vêtements à certaines catégories de personnes. C'est ainsi que, sous François 1<sup>er</sup>, la vente d'étoffes précieuses à ceux qui ne sont pas grands seigneurs ou membres du clergé sera interdite ; sous Henri II, Charles IX et Henri IV, la parure n'est pas autorisée à certaines catégories sociales et la futilité est interdite à tous. Le luxe s'incarne en partie dans les vêtements et doit contribuer à une distinction du pouvoir. Cependant, ces codes vestimentaires s'effacent au 18<sup>ème</sup> siècle, résultat d'une crise sociale soldée par la Révolution française. C'est après cette période que le décret du 8 brumaire an II (29 octobre 1793) dispose que « *nulle personne de l'un et l'autre sexe ne pourra contraindre aucun citoyen à se vêtir d'une façon particulière, sous peine d'être considérée et traitée comme suspecte et poursuivie comme perturbateur de repos public : chacun est libre de porter tel vêtement ou ajustement de son sexe qui lui convient* » (Monneyron, 2017, 13). Le choix de certains vêtements n'est alors plus destiné à certaines personnes et surtout à certains « *impératifs politiques et sociaux* » mais devient synonyme de « *liberté individuelle* » (Monneyron, 2017, 13). Pour autant, cette composante de l'apparence physique n'en demeure pas moins révélatrice de la différence entre les classes sociales. Selon Georg Simmel (1993, 92), qui reprend la théorie de l'imitation et l'applique à la mode, celle-ci parvient à la différenciation, à la distinction, « *grâce au fait que les modes sont toujours des modes de classes, que celles de la couche supérieure se distinguent de celles de la couche inférieure et se voient abandonnées par la première dès que la seconde commence à se l'approprier* ». Mais il n'y a pas que du point de vue de la distinction entre les classes sociales que le vêtement a un rôle. Selon Erving Goffman, « *ce sont les situations sociales qui fournissent le théâtre naturel dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont jouées et dans lequel toutes les démonstrations corporelles sont lues* » (Goffman, 2016, 196). Pas étonnant de découvrir l'utilisation qui est faite du vêtement aux Etats-Unis afin de

---

<sup>3</sup> Ce sont les lois qui réglementent ou imposent des habitudes de consommation.

favoriser l'insertion professionnelle de certaines personnes, essentiellement des femmes issues des minorités ethniques, défavorisées, en situation très précaire. En leur fournissant des tailleurs, reflet « *des codes prétendus de la femme d'affaires blanche* » (Hanifi, 2015, 127), elle aiderait à leur insertion en les rendant « *conformes aux attentes du marché du travail* » (Hanifi, 2008, 18) par la modification d'une composante de leur apparence physique. Le vêtement sert donc « *à construire une représentation de l'employée modèle* » et favorise donc l'employabilité en gommant « *les marqueurs de classe ou ethniques au profit de marqueurs statutaires* » (Hanifi, 2008, 12 ; 2015, 134). Ceci témoigne de la prise en compte, ici, d'une composante de l'apparence physique dans un contexte évaluatif, spécifiquement, le recrutement. Des études françaises ont aussi placé la focale sur cette situation d'évaluation et ont montré, dans des contextes variés, que les apparences physiques ne rendent pas indifférent alors qu'un jugement doit être émis (Lazuech, 2000 ; Amadiou, 2004 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri, 2009, entre autres) et ce, alors même que ce critère est inséré dans la loi antidiscriminatoire française depuis le 16 novembre 2001<sup>4</sup>, ajoutant à l'illégitimité d'une inégalité son illégalité. Discriminer selon l'apparence physique est donc « *une action pratique, elle est le fait d'imposer ou de subir, en toute illégalité, un traitement différent et inégalitaire par rapport à d'autres* » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 56). L'action symbolique qu'est la stigmatisation devient discrimination alors qu'elle s'exerce sur un critère prohibé par la loi.

Celle-ci modifie certains articles déjà institués dans les codes du travail et pénal en y ajoutant quatre critères de discriminations (l'âge, le patronyme, l'orientation sexuelle et l'apparence physique) à une liste déjà conséquente de quatorze critères. En près de vingt ans, les diverses lois promulguées ont levé cette liste à vingt-six critères, soit près du double. Depuis 1972, date à laquelle le terme « discrimination » est apparu pour la première fois dans la loi, s'observe une accélération de l'ajout de motifs discriminatoires supplémentaires considérés dans différents domaines, eux-mêmes toujours plus florissants. Ceci peut sous-entendre que notre société est de plus en plus discriminante, comme nous allons le voir grâce aux études qui se sont essayées à la mesure des discriminations. Car, même si certains décrets, certaines lois ont interdit de contraindre une personne à respecter certains codes relatifs à l'apparence physique, celle-ci semble toujours devoir être normalisée à certains milieux et se conformer à certains attendus de la société. Ceci à tel point qu'au 19<sup>ème</sup> siècle, aux Etats-Unis, sévissaient les « *Ugly laws*<sup>5</sup> » qui punissaient civilement et pénalement (arrestations, incarcération ou encore amendes), les personnes manquant d'esthétique : selon le code de la ville de Chicago, ce pouvait être les personnes malades, handicapées, mutilées ou de quelques manières que ce soit, déformées de sorte qu'elles représentaient un « objet » déplaisant.

Qu'en est-il des personnes au physique « *disgracieux* » (Amadiou, 2004) dans les professions commerciales lesquelles « *nécessitent des qualités de (re)présentation* » face au client dont il est question de satisfaire les exigences (Hidri Neys, 2011, 126) ? Comment sont-elles traitées lors d'un processus de recrutement et plus particulièrement lors d'un entretien en face-à-face ? Leur apparence physique, est-elle prise en considération ? Pourquoi et dans quel but ? Si

---

<sup>4</sup> Loi n°2001-1066 relative à la lutte contre les discriminations, publiée au JORF n°267 du 17 novembre 2001, p. 18311.

<sup>5</sup> « Lois laides ».

discriminations à l'embauche selon l'apparence physique il y a, sont-elles fréquentes ? S'appliquent-elles à tous les candidats ?

Par cette thèse, nous allons tenter de mesurer l'importance de l'apparence physique dans le monde du travail pour comprendre la persistance des discriminations à l'embauche selon ce critère. Une première partie expose le problème. Il s'agira de mettre au jour les critères perçus comme discriminatoires par les Français dans un premier temps (approche subjective) ; et de mobiliser deux autres approches (expérimentale et indirecte) pour étayer le constat alors réalisé (chapitre 1). Nous allons, petit à petit, montrer que les critères visibles sont perçus comme étant mobilisés sur le marché du travail surtout lors de son accès. Et par-delà ces critères visibles, l'apparence physique est l'un des critères les plus cités. Pour étayer ces résultats issus de sondages d'opinion donc empreints de subjectivité, nous avons recensé quelques *testings* dédiés à l'évaluation de l'importance de l'apparence physique lors de l'accès à l'emploi (Amadiou, 2004, 2005 ; Garner-Moyer, 2009). Cette approche va jusqu'à démontrer que, qu'il y ait contact avec la clientèle ou non, les candidats séduisants étaient privilégiés. Enfin certaines études scientifiques mesurant indirectement la discrimination apportent des éléments plus situés qui montrent l'influence de l'apparence physique (Herpin, 2003 ; Carof, 2019). Ces différents constats font émerger une première incompréhension, celle de savoir comment il est possible que les discriminations existent voire persistent alors que, nous l'avons évoqué, la France est dotée d'un cadre juridique antidiscriminatoire. Il y a une contradiction totale entre d'un côté le système juridique, la communauté scientifique et l'opinion publique, tous reconnaissant l'existence de discriminations et le fait qu'elles soient immorales, injustes ; et d'un autre côté, une réalité sociale selon laquelle les discriminations sont toujours plus nombreuses. Comment se constituent donc ces discriminations ? L'accès à l'emploi se révélant un des moments les plus discriminatoires selon les études statistiques, il a fallu se pencher sur le processus de recrutement d'un point de vue sociologique. Un processus qui engage généralement un recruteur et un candidat (parfois plusieurs recruteurs et plusieurs candidats), parfois des intermédiaires de l'emploi. Tous « s'accordent », du moins attachent de l'importance à l'apparence physique lors du recrutement, de façon consciente ou non. Les candidats sont acteurs de leur recrutement en ce qu'ils s'astreignent à être physiquement représentatifs de la profession pour laquelle ils postulent (Hidri, 2004, 2005) ; les intermédiaires de l'emploi influencent le recrutement des demandeurs d'emploi en ce qu'ils tentent de revaloriser les corps des personnes jugées inemployables ou en ne sélectionnant que les personnes employables sans qu'un travail ne soit nécessaire. Les recruteurs, libres légalement du choix de leurs collaborateurs, sont la « cible » de toute une série d'influences, qu'elles proviennent donc des candidats eux-mêmes ; de leur propre trajectoire scolaire, professionnelle, sociale (Hidri Neys, 2011 ; Réau, 2009) ; de leur goût pour certaines populations au détriment d'autres (Becker, 1957) ; du coût du recrutement et des incertitudes qui y sont inhérentes (Dubernet, 1996 ; Marchal et Rieucan, 2010) ; ou encore des injonctions de l'entreprise (Cortéséro, Kerbourc'h, Mélo et Poli, 2013 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011). Tous influencent le recrutement et sont influencés par le recrutement. Leurs actions vont finalement dans le même sens, jusqu'à même être complices, et participent à entretenir la prise en compte de l'apparence physique lors des décisions d'embauche. Alors la question change. Si l'apparence physique a une telle influence

sur chacun, comment serait-il possible qu'il n'y ait pas de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ?

Le secteur de la distribution d'articles sportifs a été privilégié pour nos enquêtes. D'abord parce que mon histoire personnelle m'a conduite à y devenir salariée (chapitre 2). Ensuite, parce que certains sociologues ont démontré la spécificité de ce secteur qui valorise la pratique sportive, lors de ses recrutements, en amont de tout autre critère (Dalla Pria et Leroux, 2018 ; Gasparini et Pierre, 2008 ; Gasparini et Pichot, 2007 ; Pierre, 2006 ; Hidri Neys 2014 ; entre autres). Cette revue de littérature va confirmer la double orientation du terrain : juridique dans un premier temps ; sociologique dans un second. Ce n'est pas la seule influence qui gouverne mon choix de thèse ni mon protocole d'enquête. Le deuxième chapitre est donc consacré à mon rapport intime à l'objet. Si considérer le sport et l'apparence physique dans des recrutements tel que celui que j'avais connu à mon entrée au *Cirque du Soleil* me paraissait tout à fait légitime, cette légitimité me semblait toutefois bien moindre pour les recrutements que j'avais pu connaître alors que j'étais employée dans un magasin de la distribution sportive. Mon affectation à des rayons totalement en décalage avec mon passé de gymnaste me laissait perplexe. Mais je n'étais jamais allée au-delà. C'est en me prêtant au « jeu » de l'auto-narration que j'ai pu expliquer l'évolution de ma posture quant au corps et à la considération de l'apparence physique dans des contextes évaluatifs toutefois différents ; mais aussi l'incompréhension de la prise en compte des apparences physiques dans les métiers de la vente. Et c'est grâce à l'exercice de la restitution des conditions d'enquête que j'ai pu objectiver mes choix méthodologiques en expliquant le cheminement suivi - les facilités et les difficultés, les choix - afin d'obtenir mes données de terrain ; et mes choix analytiques, par une prise de distance par rapport à ce que j'avais pu vivre sur le terrain.

En parcourant les travaux sur la question du recrutement et des discriminations, la revue de littérature a fait émerger deux questions. La première consiste à comprendre comment il est possible que ces discriminations existent malgré un renforcement des lois antidiscriminatoires (partie 2). Pour y répondre, nous avons envisagé trois axes. D'abord, la compréhension des lois antidiscriminatoires. Par ce troisième chapitre, nous souhaitons mettre en avant ce qui pourrait nuire à la lutte contre les discriminations à l'embauche. Car si certaines mesures fonctionnent dans un domaine, il est possible qu'elles n'aient pas la même efficacité dans un autre. L'aménagement de la charge de la preuve, par exemple, est-elle efficace lors d'une procédure de recrutement dont l'évaluation se fait à distance ? Puis quand vient le face-à-face, l'entretien se déroulant dans la plupart des cas à huis-clos ? La mise en place des exigences professionnelles essentielles et déterminantes, n'a-t-elle pas fragilisé son délaissement par les recruteurs ? Surtout si les conditions dans lesquelles elle peut être considérée ne sont pas définies. Et l'instauration de l'apparence physique dans la loi du 16 novembre 2001<sup>6</sup> sans définition, n'a-t-elle pas entraîné une certaine confusion, ce critère englobant tous ceux relevant du visible (Péru-Pirotte, 2009) ? Si tous ces aménagements et cette volonté de lutter contre les discriminations peuvent prétendre à la production d'un changement social, il ne semble pas que l'efficacité en matière d'apparence physique et d'embauche soit vérifiée. Ceci appelle donc à

---

<sup>6</sup> Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations, publiée au JORF n° 267 du 17 novembre 2001 p. 18311.



vérification. Nous avons souhaité entreprendre deux enquêtes avec pour supports, les bases de données juridictionnelles et extra-juridictionnelles. Pour la première (chapitre 4), l'analyse quantitative des recours en justice et des délibérations du Défenseur des droits devrait permettre d'avoir une vision de l'efficacité des lois antidiscriminatoires en ce qui concerne l'apparence physique, l'embauche, et les deux réunis. Le faible nombre de recours et de délibérations recueillis nous amènent donc à envisager la transformation des problèmes perçus en litiges (Melot et Péliasse, 2008). Quels sont les freins qui empêchent la traduction d'une perception de discrimination à l'embauche selon l'apparence physique en recours en justice ? Ou juste en une réclamation au Défenseur des droits ? Les documents obtenus ont ensuite fait l'objet d'une analyse, cette fois, qualitative, mais nous avons rapidement observé que bon nombre d'entre eux ne concernaient pas les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique (chapitre 5). Il a donc fallu trier, relire pour constater que les recours étaient bien moindres que ceux obtenus par la recherche quantitative. Par l'analyse des nouveaux documents obtenus, nous avons donc tenté de relever les éléments qui permettent à la procédure d'aboutir, et ceux qui entraînent son échec (si on se situe du côté de la victime). Au final, l'analyse juridique a révélé plusieurs éléments qui rendent possible les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Dans les faits, le recrutement est l'affaire du recruteur. Les limites juridiques, en ce qui concerne l'embauche, lui laissent donc la possibilité de pouvoir continuer ses pratiques. Mais aussi, nous verrons qu'il n'est pas seul et que beaucoup de facteurs l'enjoignent à considérer l'apparence physique. Au vu de cela, de l'importance de l'apparence physique sur le marché de l'emploi au regard des perceptions des Français et des résultats obtenus par l'analyse juridique, il convient de renverser la question : comment est-il possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique n'existent pas, finalement (partie 3) ? Pour répondre à cette nouvelle question, nous envisageons deux terrains d'enquêtes dans le secteur de la distribution sportive, secteur qui appelle à la considération de l'apparence physique lors du processus de recrutement (Hidri Neys, 2014). Les pratiques de ces recruteurs sont étudiées depuis quelques temps déjà, elles ne semblent pas évoluer. Elles semblent toujours indirectement discriminatoires puisque le critère sportif, critère numéro un du recrutement, amène le recruteur à analyser le capital corporel des candidats, faute de pouvoir évaluer directement ses compétences sportives lors d'un entretien. Nous avons donc souhaité comprendre ce qui explique la permanence de leurs comportements. La première enquête (chapitre 6) se base sur des entretiens semi-directifs et tente d'analyser comment les recruteurs justifient leurs pratiques. S'ils disent ne pas vouloir discriminer, ils se rendent vite compte qu'il est difficile de mener un recrutement exempt de discrimination. Ainsi, ils utilisent nombre de justifications que nous avons analysées à l'aune de la théorie de la neutralisation (Sykes et Matza, 1957). Nous apprenons donc comment sont fabriquées les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, et quelles techniques sont utilisées pour que leurs comportements ne changent pas. Les résultats nous ont conduites vers la fabrique des recruteurs. Il a semblé nécessaire de s'intéresser à leur socialisation professionnelle pour comprendre ce qui permettait une persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous avons donc souhaité observer l'une des instances de socialisation à laquelle les recruteurs sont confrontés : la façon dont ils sont formés à recruter. L'entreprise étudiée, *SVSCsport*, est une entreprise formatrice, qui a consacré 3,98 % de sa masse salariale à la formation de ses équipes en 2017.

Soit 1 154 105 heures de formation suivies en présentiel (dans le monde)<sup>7</sup>. Il va sans dire que chaque employé amené à recruter a de grande chance de suivre la formation interne à l'entreprise consacrée au recrutement. Cette instance de socialisation fait donc l'objet d'une dernière enquête. Dans ce chapitre, il s'agit de montrer comment les employés sont formés à être des recruteurs, empreints des valeurs de l'entreprise, investis dans une socialisation organisationnelle qui les invitent à discriminer indirectement. Nous tentons de répondre à certaines questions : comment agissent-ils ? Comment ces jeunes recruteurs réagissent à cette influence entrepreneuriale ? Pourquoi ceux qui discriminent agissent ainsi ?

---

<sup>7</sup> Selon le rapport développement durable 2017, document de l'entreprise.



## **Première partie : Le corps, objet de toutes les justifications**

### **Introduction**

Cette première section de thèse propose de cerner les contours de l'objet de recherche. Il s'agit tout d'abord de développer les travaux qui m'ont conduite à étudier la discrimination, plus spécifiquement à l'embauche, selon l'apparence physique et dans la distribution sportive. Pour cela, il a fallu, en premier lieu, déterminer l'ampleur de ce type de discrimination, tenter d'en prendre la mesure (Delattre, Leandri, Meurs, Rathelot, 2013). Nous avons mobilisé différents types d'enquêtes, que ce soit des sondages d'opinions, des *testings*, des enquêtes sociologiques, chacune démontrant la possible existence des discriminations de différentes façons, par l'intermédiaire de différentes méthodes et en sollicitant différentes figures (les salariés, les demandeurs d'emploi, etc.). Les constats réalisés nous ont orienté sur l'étude plus particulière du moment du recrutement, moment identifié comme étant l'un des plus discriminatoire selon les études mobilisées. Et nous avons tenté d'y déterminer la place de l'apparence physique. La comparaison entre les recrutements dans les secteurs privé et public semble utile pour orienter notre recherche de la façon la plus pertinente possible. Si les procédures de recrutement ne semblent pas identiques dans ces deux secteurs, nous verrons que, dans le secteur privé, les interactions sont plus importantes et plus nombreuses avec le candidat, ceci étant dû à l'utilisation de certaines méthodes de sélection permettant au recruteur d'entrer en contact avec le candidat (Hidri Neys et Remichi, 2015). A ce stade, il s'agit donc de comprendre comment se déroule une procédure de recrutement, quelles méthodes et quels outils sont utilisés pour sélectionner et ce, pour identifier comment les recruteurs recrutent, quelles étapes ils suivent, et comment il est possible qu'ils prennent en compte l'apparence physique des candidats alors que ce critère est discriminatoire s'il est mobilisé pour sélectionner. Différents secteurs d'activités seront à l'étude. Aussi, nous identifierons les acteurs intervenant dans le recrutement, chacun se conformant, de certaines façons, aux attendus du marché du travail ; chacun prenant en considération l'apparence physique pour des raisons qui leur sont propres. Un secteur a attiré notre attention, celui de la vente de biens et de services sportifs, secteur dans lequel les recrutements des employés se basent sur un critère essentiel : être sportif pratiquant. Par l'étude des travaux sociologiques s'y étant consacrés, nous souhaitons montrer que, si recruter des sportifs pratiquants est en apparence neutre, ceci relève indirectement d'une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique.

Si ces éléments ont défini nos orientations quant au terrain à investir, à la méthodologie à mobiliser et aux enquêtes à réaliser, choisir précisément le secteur de la distribution sportive relève aussi de certaines expériences vécues. Pour cela, je vais évoquer mes trajectoires sportive, scolaire, professionnelle et familiale. Ces vécus sont des moments qui se lient plus ou moins directement avec l'apparence physique, mais aussi avec le secteur étudié qu'est la distribution sportive. Cette proximité imposée puis entretenue avec l'objet de recherche ainsi qu'avec le milieu étudié doit être explicitée dans le sens où elle aurait pu devenir une entrave à la neutralité scientifique lors de l'analyse des résultats. C'est pourquoi ce deuxième chapitre sera consacré au récit des conditions des différentes enquêtes mais aussi, au développement des différents outils méthodologiques et analytiques utilisés. L'objectif est d'expliquer les

questionnements issus du travail théorique réalisé en amont. En ce qui concerne les premières études réalisées, elles tendent à comprendre, juridiquement, comment il est possible que les discriminations à l'embauche existent et persistent. Nous avons donc choisi de recueillir des données juridiques concernant ces discriminations de trois façons. D'abord, en étudiant les lois antidiscriminatoires, leurs conditions d'entrée dans le droit français et leurs effets. Ensuite, en analysant les bases de données juridictionnelles et extra-juridictionnelles pour établir un constat chiffré de ces discriminations, divergent des perceptions des discriminations par les Français, et ce, pour pointer du doigt les paradoxes des discriminations. Ce constat chiffré sera approfondi qualitativement pour comprendre, cette fois, quels éléments permettent aux discriminations à l'embauche selon l'apparence physique de persister. Nous verrons que le faible nombre de recours peut expliquer les pratiques discriminatoires à l'embauche, lesquelles, par la nature du recrutement, peuvent expliquer le faible nombre de recours. Ainsi, les enquêtes suivantes se concentreront sur le recruteur comme acteur principal du recrutement, influenceur et influencé, et proposeront de répondre aux limites du juridique. Elles auront pour but de comprendre comment il est possible qu'il n'y ait finalement pas de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, la prise en compte de ce critère paraissant quasi-incontournable. Tenter de répondre à cette question a mené à distinguer deux axes, l'un dépendant de l'autre. Une enquête menée par entretiens semi-directifs auprès des recruteurs de la distribution sportive permettra de comprendre comment se fabriquent les discriminations. Les résultats amènent indéniablement à se concentrer sur la figure du recruteur pour comprendre si cette fabrique des discriminations provient de sa socialisation professionnelle. Ainsi, une seconde enquête mettra donc au jour de quelle façon sont fabriqués les recruteurs grâce à l'observation de la formation de ces salariés au recrutement. Le second chapitre s'attachera donc à présenter, en plus du récit des conditions d'enquêtes, la méthodologie utilisée pour mener à bien ces quelques investigations.

## **Premier chapitre : Eléments explicatifs des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique**

### **Introduction**

L'objet de cette thèse nécessite de prendre en compte différentes approches qui vont permettre de constater puis comprendre les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Différents types d'études existent et peuvent être mobilisés. Ainsi, travailler les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique par la recension d'enquêtes de mesure des discriminations, c'est se rendre compte qu'elles existent. Et la récurrence de ces enquêtes amène à envisager leur persistance. Travailler cet objet de recherche par la recension d'études scientifiques, c'est aussi comprendre pourquoi ce problème existe. Pour cela, l'élaboration de la deuxième partie de ce chapitre examine le processus de recrutement, la figure du recruteur et les différents acteurs y prenant part. Comprendre les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique suppose d'analyser l'activité du recruteur qui n'existe pas sans contraintes. Le recruteur n'est pas totalement libre et ses pratiques discriminatoires, si elles ont lieu, de manière consciente ou inconsciente, ne résultent pas de son seul fait. Nous étudions donc le processus de recrutement sous plusieurs angles et selon le prisme des différents acteurs qui interfèrent dans ce processus. Il y a, effectivement, de fortes chances qu'ils influencent le recruteur et que ses actes soient une conséquence d'une succession d'actions, d'interactions et d'injonctions qui le mènent vers un choix qu'il n'a parfois pas. Ce chapitre tente donc de mesurer ce problème, aussi bien quantitativement que qualitativement, et est réalisé pour obtenir une vision plus globale de cet objet d'étude, étape nécessaire à la compréhension des questionnements à venir, des enquêtes qui en émanent et de la méthodologie utilisée pour les mener à bien.

### **1 L'incontestable exposition du marché du travail aux discriminations**

Pour établir le constat de l'existence des discriminations, il faut pouvoir les mesurer. Ce qui n'est pas sans mal. C'est pourquoi il existe plusieurs approches. Une seule et unique ne saurait suffire. De quelle façon appréhender un phénomène existant mais illégal ? Éric Delattre, Noam Leandri, Dominique Meurs et Roland Rathelot (2013, 10) proposent trois manières d'appréhender les discriminations : les approches dites subjectives se concentrent sur les ressentis des personnes interrogées ; les approches expérimentales permettent de mettre au jour « *des pratiques discriminatoires par la réaction des agents à une situation construite par les chercheurs* » ; et les approches indirectes analysent une inégalité suite à son constat. Envisager les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique sous l'angle de ces trois types de mesures pourrait nous permettre d'effectuer un état des lieux, non sans limite, de la situation.

## 1.1 Les discriminations auto-déclarées des Français : une approche subjective des discriminations

### 1.1.1 La perception des discriminations sur le marché du travail par les Français

#### 1.1.1.1 L'accès à l'emploi, moment propice aux discriminations

Quelques études ont eu pour but de se pencher sur la manière dont les Français perçoivent les discriminations. En 2003, l'enquête *Histoire de vie* réalisée par l'Insee avait pour but d'« *approcher les différentes facettes (professionnelles, familiales, géographiques...) qui contribuent à composer les identités individuelles* » (Algava et Bèque, 2006, 632). 8 400 questionnaires ont été remplis par des adultes de dix-huit ans et plus. Cette étude est divisée en plusieurs modules dont l'un d'entre eux se nomme « *Relations avec les autres* ». Il évalue la perception des comportements intolérants à leur égard. Cette enquête n'a pas ciblé un type de personnes, un motif particulier ou même un champ d'application mais a laissé la libre voie à l'expression des perceptions. Il en ressort qu'un tiers des personnes interrogées s'estiment avoir été victimes de comportements intolérants (moqueries, mises à l'écart, traitements injustes, refus de droit). Sur cette base, un quart des personnes concernées par ce type de comportement attribuent le traitement négatif à leur poids, leur taille et leur *look* dans une moindre mesure. Cette enquête a aussi mis au jour les domaines les plus propices à l'expression d'attitudes négatives porteuses de conséquences (12 %) : l'école (un tiers des comportements intolérants) et le travail (17 % sur le lieu de travail et 12 % lors de la recherche d'un emploi) (Algava et Bèque, 2006). Six groupes ont ensuite été réalisés, correspondant à six moments où les événements sont survenus. Ce sont l'enfance, l'adolescence, l'insertion professionnelle, le travail, l'espace public ou encore la sphère privée. En nous concentrant sur la troisième classe qui correspond à l'insertion professionnelle, nous pouvons constater que les personnes les plus exposées sont les 20-29 ans (38 % des comportements négatifs). Les principaux motifs évoqués sont l'« *âge* » (24 %), « *mais aussi l'apparence physique, l'origine géographique, l'état de santé ou le look* » (Algava et Bèque, 2006, 136). Les conséquences des comportements négatifs consistaient la plupart du temps en le refus d'un droit (dans 69 % des cas) correspondant majoritairement au contexte de « *recherche d'emploi* » (65 %).

Dans le monde du travail, certaines études ont d'ailleurs été réalisées, toujours au regard de la perception des discriminations. La troisième vague du baromètre<sup>8</sup> réalisée en janvier 2010 compare les agents de la fonction publique (501 personnes) et les salariés du secteur privé (506 personnes). Ce sont, respectivement, 26 % et 36 % de ces individus qui ont déjà « *eu le sentiment d'être victime de discrimination dans au moins une des situations*<sup>9</sup> » (Tableau 1). Parmi ceux-ci, 5 % des agents du public et 12 % des salariés du privé évoquent la situation du recrutement (Tableau 2). Généralement, les pourcentages des personnes travaillant dans le secteur public sont moins élevés et ceci se vérifie sur les différents baromètres.

---

<sup>8</sup> Le Défenseur des droits (la HALDE avant 2011) réalise des études et soutient des travaux de recherche dans le but de promouvoir l'égalité et l'accès au droit. Les études permettent donc de « *connaître plus précisément les situations d'inégalité* » et ainsi « *mieux agir pour défendre les droits de chacun* ». (<https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/moyens/promotion> consulté le 11/01/2020 à 10h37).

<sup>9</sup> Les différentes situations proposées sont : le travail au quotidien, l'évolution de carrière, la mutation, le retour d'un congé maternité, l'accès à la formation, l'obtention d'une augmentation de salaire, l'embauche, le licenciement.

**Tableau 1 : Proportion des personnes s'estimant victime d'une discrimination sur le lieu de travail selon les différents baromètres (2010-2014)**

	Salariés du privé (En pourcent)	Agents de la fonction publique (En pourcent)
Baromètre vague 3 (2010)	36	26
Baromètre vague 4 (2011)	33	25
Baromètre vague 5 (2012)	28	26
Baromètre vague 6 (2013)	30	29
Baromètre vague 7 (2014)	29	31

Source : Tableau 1 - Proportion des personnes s'estimant victime d'une discrimination sur le lieu de travail selon les différents baromètres (2010-2014). Reproduit de Baromètre de la perception des discriminations au travail, vague 3 à 7, par la HALDE/le Défenseur des droits (2010 à 2014).

**Tableau 2 : Proportion des personnes s'estimant victime de discrimination lors de la situation de recrutement selon les différents baromètres (2010-2014)**

	Salariés du privé (En pourcent)	Agents de la fonction publique (En pourcent)
Baromètre vague 3 (2010)	12	5
Baromètre vague 4 (2011)	11	5
Baromètre vague 5 (2012)	7	5
Baromètre vague 6 (2013)	13	9
Baromètre vague 7 (2014)	10	8

Source : Tableau 2 - Proportion des personnes s'estimant victime de discrimination lors de la situation de recrutement selon les différents baromètres (2010-2014). Reproduit de *Baromètre de la perception des discriminations au travail*, vague 3 à 7, par la HALDE/le Défenseur des droits (2010 à 2014).

Le pourcentage de la situation de recrutement peut paraître peu élevé (Tableau 2) mais il est important de rappeler que ces études se concentrent sur les perceptions des salariés et non des demandeurs d'emploi, les personnes interrogées sont donc des personnes en poste dont l'objectif premier n'est pas de trouver un emploi. A titre de comparaison et pour constater l'influence de la situation professionnelle de la personne interrogée et les perceptions qui peuvent en découler, l'enquête sur les perceptions des discriminations par les demandeurs d'emploi (Défenseur des Droits (DDD), 2013)<sup>10</sup> montre cette fois que neuf personnes interrogées sur dix estiment que les discriminations à l'embauche sont fréquentes. 37 % des demandeurs d'emplois se disent avoir été victimes au moins une fois d'une discrimination lors de la situation de recrutement. Sur cette base, 34 % des personnes pensent qu'elles ont eu lieu « *après réception ou examen [du] CV*<sup>11</sup> » et 69 % jugent que les discriminations ont eu lieu « *lors d'un entretien d'embauche* », moment lors duquel le candidat et le recruteur se rencontrent. On constate alors cette différence de perception<sup>12</sup> : l'échantillon a une réelle

<sup>10</sup> Il s'agit de l'enquête sur la perception des discriminations par les demandeurs d'emploi menée par l'Institut Français d'Opinion Publique (IFOP) pour le défenseur des droits et l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Dans cette enquête, 1004 personnes représentatives des demandeurs d'emploi ont été interrogées dans la France entière du 27 juin au 16 juillet 2016.

<sup>11</sup> *Curriculum Vitae*.

<sup>12</sup> Cette même enquête réalisée en 2015 (1002 personnes représentatives des demandeurs d'emploi ont été interrogées dans la France entière) montre des résultats plus ou moins similaires : un tiers des demandeurs d'emplois estiment avoir été victimes de discrimination pour accéder au marché du travail (34 %). Parmi eux, 64



influence sur les résultats obtenus. En effet, les personnes interrogées étant les demandeurs d'emploi, ces derniers représentent les individus se prêtant le plus au « jeu » concurrentiel et donc nécessairement discriminant, au sens étymologique et non juridique, du recrutement.

Le 10<sup>ème</sup> baromètre concernant la perception des discriminations dans l'emploi (DDD, 2017) porte sur un échantillon de 5 117 personnes représentatives de la population française. Dans la même veine que les précédentes enquêtes, l'échantillon a été interrogé sur les domaines d'exercice des discriminations. 47 % de l'échantillon estime que des personnes sont traitées défavorablement ou discriminées souvent / très souvent lors d'une recherche d'emploi (49,5 % rarement / parfois et 3,5 % jamais). Selon ces perceptions, ce domaine fait partie des plus exposés aux discriminations avec les contrôles d'identité (50,1 %) et la recherche d'un logement (45,8 %). Cette enquête confirme donc que le moment du recrutement est ressenti, par les personnes interrogées, comme propice à ce type de pratiques illégales.

### 1.1.1.2 Des critères plus discriminants que d'autres ?

Les perceptions des discriminations varient toutefois en fonction des critères analysés. Certains sembleraient plus discriminants que d'autres. En ce qui concerne les motifs pour lesquels la discrimination a eu lieu – dans le cas de l'enquête *Histoire de vie* en 2003, les comportements, les attitudes négatives ou intolérantes, les traitements injustes, les mises à l'écart, le refus d'un droit, etc. –, une grande liberté a été utilisée pour évoquer les critères de discrimination<sup>13</sup>. De ce fait, les motifs de ces comportements sont donc eux-mêmes multiples : les plus cités sont le « *poids et la taille* » (13 %) ; puis vient « *le look* » (9 %) et « *autre, l'apparence physique*<sup>14</sup> » (2 %) (Algava et Bègue, 2006, 632). Les critères « visibles » concernent donc près d'un quart des comportements intolérants. Les 18-24 ans se sentent les plus exposés à ces types de traitements (49 %) (Galland, 2006, 154). Une nouvelle fois, « *le poids et la taille* » sont les principaux motifs répertoriés (15 %), puis le « *nom ou prénom* » (13 %) et le « *look* » (13 %). Ces mêmes motifs sont évoqués dans le même ordre pour les 25-34 ans, les pourcentages étant plus faibles (respectivement 6 %, 5 %, 4 %) (Galland, 2006, 157). Ces différents critères, surtout les premiers mis en avant (« *le poids et la taille* »), sont d'autant plus illégitimes que les personnes qui en sont victimes ne peuvent exercer aucun ou alors un faible contrôle sur ces derniers. Ceci les rend donc encore plus vulnérables du fait qu'elles ne peuvent remédier à une situation dans laquelle elles sont une « cible privilégiée » de l'exercice des discriminations.

Les baromètres du Défenseur des droits ont aussi permis d'établir une certaine hiérarchie entre les critères de discrimination (Tableau 3). Celui mené en 2010 (vague 3) montre que, si l'on considère les perceptions des salariés du secteur privé uniquement, 32 % des victimes

---

% estiment que cette dernière s'est déroulée « *lors d'un entretien d'embauche* » et 28 % « *après réception ou examen de leur CV* ».

<sup>13</sup> Les critères énoncés sont l'âge ; le sexe (le fait d'être un homme ou une femme) ; l'état de santé ou un handicap ; la couleur de votre peau ; le poids, de votre taille ; la tenue vestimentaire, le look ; le lieu de vie ; la région ou le pays d'origine ; la situation professionnelle ou le niveau d'instruction ; le nom ou le prénom ; la façon de parler (accent, maîtrise de la langue) ; la situation de famille ; les caractéristiques des proches, des amis ou des parents ; l'orientation sexuelle ; l'appartenance à une organisation politique, syndicale ; les opinions politiques, syndicales ou religieuses ; autre ; non.

<sup>14</sup> Quand les personnes interrogées répondaient « *autre* », il leur était demandé de préciser.

considèrent que la discrimination (tous domaines confondus) s'est réalisée à raison de leur « *origine ethnique* » ; 31 % à raison de « *la grossesse / la maternité* » ; 30 % à raison de « *l'âge* » ; 28 % à raison de « *l'apparence physique* » ; 21 % à raison des « *convictions politiques ou syndicales* » et 16 % à raison du « *handicap* ».

**Tableau 3 : Les principaux critères de discrimination cités par les victimes selon les différents baromètres (2011–2014)**

Baromètre vague 4 (2011)		Baromètre vague 5 (2012)		Baromètre vague 6 (2013)		Baromètre vague 7 (2014)	
L'origine ethnique	37 %	L'âge	26 %	L'âge	32 %	Le fait d'être une femme / un homme	31 %
L'apparence physique	36 %	La grossesse/la maternité	25 %	Le sexe	22 %	L'origine ethnique	27 %
L'âge	29 %	Le sexe	23 %	La grossesse/la maternité	21 %	La grossesse/la maternité	20 %
Le sexe	28 %	L'apparence physique	20 %	L'origine ethnique	17 %	La nationalité	19 %
La grossesse/la maternité	27 %	L'origine ethnique	16 %	La situation familiale	14 %	Les convictions religieuses	19 %
Les convictions politiques ou syndicales	20 %	Les opinions politiques	11 %	L'apparence physique	13 %	L'apparence physique	19 %

Source : Tableau 3 - Les principaux critères de discrimination cités par les victimes selon les différents baromètres (2011-2014). Reproduit de *Baromètre de la perception des discriminations au travail*, vague 3 à 7, par la HALDE/le Défenseur des droits (2011 à 2014).

Au travers de ces enquêtes et donc des perceptions des Français, les critères relevant de ce qui est « visible » sont les plus cités, ceci montrant l'importance de ce qui se voit, de ce qui « saute aux yeux » et du rejet de ceux qui n'entreraient pas dans la norme attendue, une norme d'autant plus détectable et détectée qu'elle reposerait donc sur ces critères visibles.

Le baromètre Dauphine – Cegos sur les pratiques de la diversité réalisé en 2011 et interrogeant 1 045 salariés et 160 directeurs des ressources humaines (DRH), montre que de 2007 à 2011, deux champs sont propices aux discriminations : le « *recrutement* » (80 % les deux années) et « *l'accès à des postes à responsabilité* » (55 % en 2007 ; 49 % en 2011). Pour les salariés, en réponse à la question « *quelles formes de discriminations avez-vous rencontrées au cours de votre vie professionnelle, en tant que témoin ou victime ?* », « *l'âge* » est le premier critère rapporté (41 %) suivi de « *l'apparence physique (disgracieuse, surcharge pondérale)* » (36 %). Du côté des DRH, l'ordre est différent ainsi que la question : « *quelles sont les formes de discriminations les plus fréquemment rencontrées en entreprise ?* ». Ils considèrent « *l'origine ethnique* » (71 %), « *l'âge* » (69 %), « *le sexe* » (68 %), « *le handicap* » (50 %) et « *l'apparence physique (disgracieuse, surcharge pondérale)* » (48 %). Le fait d'avoir interrogé les DRH montre les attendus du marché du travail : une nouvelle fois, les critères visibles apparaissent sur le devant de la scène.

Les enquêtes de 2013 et 2015 précitées sur les perceptions des discriminations par les demandeurs d'emploi relèvent aussi les motifs de discrimination et les fédèrent en fonction des réponses des personnes interrogées. En 2013, les discriminations étaient imputées en premier lieu à l'« *apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* » pour 29 % des demandeurs d'emploi se déclarant victimes d'une discrimination. Suivent le « *statut de chômeur*<sup>15</sup> » (26 %), « *le fait d'être un homme/femme* » (24 %), l'« *origine, c'est-à-dire votre couleur de peau, votre nationalité, votre accent, etc.* » (23 %), l'« *âge avancé (plus de 55 ans)* » (15 %), la « *situation de famille* » (15 %), le « *handicap* » (15 %) pour les critères principalement cités. En 2015, l'« *âge* » est le critère le plus mentionné (35 %)<sup>16</sup>. Viennent ensuite l'« *apparence physique* » (25 %), le « *statut de chômeur* » (20 %), l'« *origine* » (20 %), « *le fait d'être un homme / femme* » (19 %), le « *lieu d'habitation* » (16 %) et la « *situation de famille* » (15 %). De même, quand les personnes interrogées sont questionnées à propos des critères mobilisés pour choisir entre deux candidats<sup>17</sup>, « *être enceinte* » (89 %), « *être âgé de plus de 55 ans* » (88 %), « *être une personne obèse* » (79 %) sont les critères qui présentent le plus d'inconvénients pour une embauche (en 2013). « *Être âgé de plus de 55 ans* » (88 %), « *être enceinte* » (85 %) et « *avoir un style (vêtements, coiffure, tatouages...) qui ne correspond pas aux codes du milieu professionnel* » (81 %) sont les critères qui ressortent pour l'année 2015 (sachant que le style vestimentaire n'était pas présent dans les critères de l'enquête de 2013). « *Être obèse* » représente un inconvénient pour 75 % des personnes interrogées.

Il apparaît donc, à travers ces différentes enquêtes que, même si les résultats varient d'une étude à une autre, le marché du travail semble exposé à l'expression des discriminations, et particulièrement, l'accès à l'emploi. On remarque aussi qu'au fur et à mesure, un critère semble prendre toujours un peu plus de poids de par la fréquence à laquelle il est cité et par les nombreuses déclinaisons qu'en font les enquêtes : il s'agit de l'apparence physique. Mais ce critère reste difficile à appréhender : il est parfois associé à la surcharge pondérale<sup>18</sup>, l'« *apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* »<sup>19</sup>, ou encore l'apparence physique comme « *être une personne obèse* »<sup>20</sup>, l'apparence physique comme « *avoir un style (vêtements, coiffure, tatouages...) qui ne correspond pas aux codes du milieu professionnel* »<sup>21</sup>, etc. Ce critère, inséré par la loi du 16 novembre 2001 semble, depuis une vingtaine d'années, cristalliser les discriminations ressenties par les Français.

---

<sup>15</sup> Ce critère n'est pas un critère de discrimination législativement parlant.

<sup>16</sup> Il faut tenir compte du fait qu'en 2013, cette catégorie était divisée en deux : l'âge avancé (15 %) et le jeune âge (10 %).

<sup>17</sup> Selon les enquêtes de 2013 et 2015, la question est la suivante : « *De manière générale, à compétences égales avec le meilleur candidat, les aspects suivants sont-ils selon vous un avantage ou un inconvénient pour être embauché ?* »

<sup>18</sup> Enquête Cegos-Dauphine : 48 % des DRH pensent que les formes de discriminations les plus fréquemment rencontrées en entreprise sont liées à « *l'apparence physique (disgracieuse, surcharge pondérale)* ».

<sup>19</sup> Baromètre 2013 : 29 % des demandeurs d'emploi s'estimant victimes de discrimination pensent que celle s'est faite à raison de leur « *apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* ».

<sup>20</sup> Baromètre 2013 : 79 % des demandeurs d'emploi considèrent qu'« *être une personne obèse* » est un inconvénient pour être embauché.

<sup>21</sup> Baromètre 2015 : 81 % des demandeurs d'emploi considèrent qu'« *avoir un style (vêtements, coiffure, tatouages...) qui ne correspond pas aux codes du milieu professionnel* » est un inconvénient pour être embauché.

### 1.1.2 Les critères visibles : motif privilégié pour les discriminations

En 2003, l'enquête *Histoire de vie* avait déjà mis en avant qu'un quart des personnes interrogées attribuait un comportement intolérant à leur « poids et taille » (Algava et Bèque, 2006). Aussi, les jeunes (18-24 ans) semblaient bien plus touchés que les plus de 70 ans (16 % contre 1 %). Plusieurs auteurs s'accordent à expliquer cette différence par les « effets de mémoire », les comportements vécus étant plus récents pour les plus jeunes. Mais aussi, cet écart se justifie par une sensibilité plus importante des jeunes aux discriminations, le sujet suscitant plus de débats de nos jours qu'il y a quelques dizaines d'années. Enfin, le mode de vie des jeunes les confronte davantage à une attention plus poussée quant à l'apparence physique : une image de soi ayant plus d'importance donc des atteintes plus considérées (Algava et Bèque, 2006, 122 ; Galland, 2006 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011). Cette enquête met aussi en lumière ce qui se passe dans le monde du travail : les professions intermédiaires et les employés relatent des comportements négatifs davantage liés au poids et à la taille ; les cadres sont plus confrontés à des faits liés à l'âge, au sexe et au *look*. Quant aux personnes ayant connu une période de chômage d'au moins un an, elles déclarent avoir essuyé plus d'attitudes négatives que la moyenne. Ceci peut alors signifier que la situation d'embauche est un lieu d'expression de ces discriminations, mais aussi que les comportements négatifs et la raison de leur existence diffèrent en fonction des statuts.

Les baromètres comparant le secteur privé et la fonction publique soulignent les perceptions des victimes de discrimination, et la fréquence à laquelle est citée l'apparence physique est non négligeable (Tableau 4).

**Tableau 4 : Proportion des salariés du secteur privé victimes de discriminations en raison de l'apparence physique selon les différents baromètres (2010-2014)**

	Privé	Public
Baromètre vague 3 Janvier 2010 <sup>22</sup>	28	21
Baromètre vague 4 Janvier 2011 <sup>23</sup>	36	27
Baromètre vague 5 Janvier 2012 <sup>24</sup>	20	17
Baromètre vague 6 Janvier 2013 <sup>25</sup>	13 (22% dans les entreprises de 250 salariés et plus)	13
Baromètre vague 7 Janvier 2014 <sup>26</sup>	19	22

Source : Tableau 4 - Proportion des salariés du secteur privé victimes de discriminations en raison de l'apparence physique selon les différents baromètres (2010-2014). Reproduit de *Baromètre de la perception des discriminations au travail*, vague 3 à 7, par la HALDE/le Défenseur des droits (2010 à 2014).

<sup>22</sup> Sur 36 % et 26 % des personnes s'estimant victimes de discriminations.

<sup>23</sup> Sur 33 % et 25 % des personnes s'estimant victimes de discriminations.

<sup>24</sup> Sur 28 % et 26 % des personnes s'estimant victimes de discriminations.

<sup>25</sup> Sur 30 % et 29 % des personnes s'estimant victimes de discriminations.

<sup>26</sup> Sur 29 % et 31 % des personnes s'estimant victimes de discriminations.

Dans ces enquêtes, l'apparence physique est généralement un des critères les plus cités, les autres se rapportant dans la grande majorité des cas à des éléments visibles (Tableau 3).

Le baromètre de 2013 concernant les demandeurs d'emploi met au jour cette même tendance. L'apparence physique est le premier critère cité en 2013 et le deuxième en 2015 : 29 % des demandeurs d'emploi victimes de discrimination estiment qu'elles étaient fondées sur leur « *apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* » en 2013 ; ils sont 25 % en 2015 (le critère utilisé est « *vosre apparence physique* »).

Une enquête, réalisée en 2003 par Jean-François Amadiou sur les discriminations en raison de l'apparence physique<sup>27</sup>, a montré que 82 % des personnes interrogées avaient le sentiment que l'apparence physique avait une importance dans la vie professionnelle et le déroulement d'une carrière (46 % considèrent qu'elle est « *beaucoup plus importante* », 36 % considère qu'elle est « *un peu plus importante* »). En se concentrant sur les critères mobilisés lors d'une embauche, « *le look, la façon de s'habiller, de se présenter* » serait le plus souvent pris en compte lorsque l'employeur « *a le choix entre deux candidats de compétence et de qualification égales* » (82 %). Le deuxième motif mis en avant est l'« *apparence physique générale* » (64 %), puis « *la façon de parler, l'accent* » (44 %), « *l'existence d'un handicap ou d'une caractéristique physique rare chez un des deux candidats* » (43 %), « *la couleur de peau* » (31 %). L'auteur confirme ici que les critères qu'il considère comme « *lourds de discrimination* » sont devancés par ceux qui renvoient à une « *apparence physique générale et immédiate* ». Ensuite, 89 % des personnes interrogées considèrent qu'une personne « *âgé[e] de plus de 50 ans* » n'a pas les mêmes chances à l'embauche ; ils sont 82 % à penser la même chose pour une personne « *piercé[e] ou tatoué[e]* » ; 81 % pour une personne « *handicapé[e]* » ; 81 % pour une personne « *d'un physique peu agréable* » et 74 % pour une personne « *obèse* ». De même, parmi les individus ayant été témoins de discriminations en raison de l'apparence physique, 38 % considèrent que l'embauche est le domaine où l'apparence physique a le plus d'influence et les cadres seraient les plus exposés comme l'a aussi démontré l'enquête *Histoire de vie* en 2003.

Si ces différentes enquêtes ont souligné, par les résultats recueillis, l'importance de l'apparence physique dans la vie professionnelle, et pour certaines, plus particulièrement à l'embauche, un autre baromètre plus récent sur les perceptions des discriminations, nommée « *Le physique de l'emploi* » (9ème baromètre, février 2016), a été mené avec un focus sur l'apparence physique lors de l'accès à l'emploi. C'est finalement la première définition de l'apparence physique qui sera donnée dans les enquêtes depuis son introduction dans la loi quinze ans auparavant. Ainsi, il s'agit de « *l'ensemble des caractéristiques physiques et des attributs propres à une personne* », en distinguant « *les caractéristiques dites « inaltérables » qui relèvent de l'apparence corporelle – les traits du visage, la corpulence, la couleur de peau... - de celles, « modifiables », qui constituent l'apparence vestimentaire et le « style » d'une personne : vêtements, coiffure, tatouages, piercings... » (DDD, 2016). Cette enquête a été réalisée auprès de 998 demandeurs d'emplois de 18 à 65 ans interrogés par questionnaire en ligne. Elle montre tout d'abord que 33 % des demandeurs d'emploi déclarent avoir été discriminés à l'embauche. Sur ce pourcentage, 29 % de femmes et 20 % d'hommes citent l'apparence physique. Quand il*

---

<sup>27</sup> Il s'agit d'un sondage réalisé pour ADIA INTERIM les 9 et 10 mai 2003. Les entretiens ont eu lieu par téléphone auprès de 973 personnes âgées de 18 ans et plus.

s'agit de départager deux candidats à l'embauche à compétences égales, le premier critère cité est celui de l'âge : « être âgé de plus de 55 ans » (femmes : 89 % ; hommes : 86 %). Ensuite, il s'agit de la grossesse : « être enceinte » (femmes : 89 % ; hommes : 82 %) ; « avoir un style non conforme » (femmes : 85 % ; hommes : 78 %) ; « avoir un handicap visible » (femmes : 79 % ; hommes : 75 %) ; « être une personne obèse » (femmes : 78 % ; hommes : 73 %). Les cinq premiers critères permettant de départager deux candidats reposent donc à nouveau sur des caractéristiques visibles. Les autres critères cités sont : « être une personne de couleur », « avoir des enfants », « être une femme », « être physiquement attractif ». Sur l'échantillon de cette enquête, 79 % des demandeurs d'emplois considèrent que leur apparence physique influence le recruteur. D'ailleurs, 64 % des chômeurs interrogés citent l'entretien d'embauche comme moment de discrimination. Pour les personnes se déclarant victimes de discrimination en raison de leur apparence physique, 82 % mentionnent aussi l'entretien. Une autre question est posée, celle de savoir si selon eux, « refuser d'embaucher un candidat pour l'une des caractéristiques suivantes est-il acceptable ou non ? ». Ici, il est intéressant de relever les réponses proposées : « la taille », « le manque d'attractivité physique », « le poids », « la coiffure », « le maquillage », « un ou des tatouages visibles », « la tenue vestimentaire », « l'odeur » et les pourcentages révélés par les différentes réponses. En effet, une majorité de répondants pense inacceptable de considérer les critères difficilement modifiables par l'individu comme la taille et le poids. En revanche, plus l'élément contenu dans l'apparence physique peut être modifiable (coiffure, maquillage, tenue vestimentaire), plus, il peut être considéré comme discriminatoire dans une procédure de recrutement, selon les personnes interrogées.

L'analyse des perceptions permet de savoir si les individus pensent avoir subi des discriminations. Mais, nous l'avons bien vu, les réponses apportées en ce qui concerne la procédure de recrutement étaient très différentes selon que l'individu interrogé soit demandeur d'emploi ou en poste. Les perceptions peuvent alors être considérées comme des « représentations que [se] font les enquêtés, sans que celles-ci puissent s'interpréter comme une mesure des discriminations personnellement subies » (Simon, 1998, 61). Elles ne permettent pas d'avoir une réelle évaluation des discriminations effectives (Du Parquet et Petit, 2011) car ces « statistiques ne décrivent pas des actes, elles identifient des états » (Ghirardello, 2005, 2) ou encore même « [des] attitudes, [des] espoirs et [des] craintes du public ». De ce fait, il s'agit d'une réalité sociologique, un reflet de la perception qu'ont les gens de la société mais elles ne sont pas la réalité des faits pour deux raisons : certains enquêtés, victimes fréquentes de discrimination, ne font plus état de ces traitements. A l'inverse, d'autres ressentis peuvent être considérés comme injustes ou encore amplifiés alors que la différence de traitement ne concerne pas leur appartenance à un certain groupe (Delattre, Leandri, Meurs, Rathelot, 2013). Ceci met en évidence l'écart entre « les inégalités objectives et la manière dont les acteurs sociaux les perçoivent et, surtout, dont ils les jugent comme étant justes ou injustes » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 10). C'est d'ailleurs l'objet d'un exemple donné par ces auteurs qui montrent que les sentiments de discrimination dépendent de l'individu : si les discriminations semblent concerner en priorité les milieux populaires et les chômeurs, les ressentis seraient plus forts dans « les classes moyennes et supérieures puisque les effets des autres inégalités sociales ont

*été abolis par les réussites scolaires et professionnelles* » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 175-176).

Ces enquêtes ne sont malheureusement pas des plus fiables si l'on veut rendre compte de la réalité. Mais malgré tout, certes, il s'agit de perceptions, d'enquêtes menées à un instant T et si « *les discriminations auto-reportées sont ainsi souvent suspectées de surestimer l'ampleur du phénomène* » (Safi et Simon, 2013, 247), n'est-ce pas là un indicateur plutôt significatif et « *[parlant] quant au succès de la notion [de discrimination] dans l'espace public* » (Chappe, 2013, 22) alors que plusieurs études mettent en avant son importante considération ? A l'instar de l'étude de Patrick Simon (1998, 67) par rapport aux perceptions du racisme par les immigrés, « *s'il ne fallait qu'une seule preuve attestant de l'importance des discriminations dans la société française [de nos jours], ces chiffres la fournissent. Ils ne sont bien sûr que la représentation d'un phénomène dont la réalité se laisse difficilement appréhender* ». Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, par rapport à cette approche subjective, ne sont peut-être alors que des ressentis. Son importance constatée et grandissante n'est peut-être pas réelle. Mais la différence de traitement est perçue et mentionnée par les personnes interrogées et elle concerne essentiellement des critères visibles, souvent difficilement dissimulables, au détriment de critères plus objectivables. S'observe donc une réelle injustice contre laquelle il s'agit de lutter alors que, paradoxalement, elle persiste dans le temps. Une réelle injustice d'autant que le visible n'est pas toujours sous le contrôle de l'individu concerné. Une réelle injustice qu'il s'agit de comprendre : pourquoi elle s'opère ? Comment est-il possible qu'elle existe ? Pour cela, nous allons donc considérer les moments lors desquels ces discriminations s'élaborent en explorant d'autres approches de mesure des discriminations pour comprendre pourquoi ces chiffres, issus des différents baromètres et autres enquêtes statistiques, font ressortir de tels ressentis.

### **1.2 Le recrutement, un moment privilégié de l'expression des discriminations en raison de l'apparence physique : l'approche expérimentale des discriminations**

Les perceptions peuvent trouver un appui, une illustration, une confirmation grâce aux enquêtes par *testing*. Celui-ci est un « *dispositif expérimental destiné à saisir la discrimination « sur le vif* » » (Calvès, 2007, 9) et fait référence à des situations réelles (Ceccarelli, 2012).

Des enquêtes par *testing* ont été menées dont celle de Jean-François Amadiou (2004) : il a étudié l'influence de différentes caractéristiques d'un candidat lors de l'embauche en utilisant la méthode de l'audit par couple. 1 806 CV ont été envoyés en réponse à 258 offres d'emplois dans le domaine commercial. Les variables testées sont « *le genre* », l'« *origine ethnique* », « *le lieu de résidence* », un « *visage beau/disgracieux* », l'« *âge* » et le « *handicap* ». La photographie est présente sur les CV des candidats. Cette étude a montré que si 75 % des réponses étaient positives pour le CV de référence (« *homme, nom et prénom français, réside à Paris, blanc de peau, apparence standard* »), seulement 33 % des candidats au visage disgracieux sont convoqués à un entretien (« *homme, nom et prénom français, réside à Paris, blanc de peau, visage disgracieux* »). La photographie sur le CV a donc un impact sur le choix des recruteurs, ceux-ci pouvant être plus réceptifs à la « beauté », même si la définition de ce critère fait question.

Dans une autre étude, Jean-François Amadiou (2005) a aussi testé l'influence de l'obésité dans la décision de recrutement. Quatre types de CV sont envoyés par courrier électronique, répondant chacun à cinquante annonces. Pour un poste de commercial, un CV de référence et un CV modifié, grossissant le visage du candidat ; pour un poste de télévendeur, il utilise la même technique. Les résultats montrent qu'en général, le candidat obèse a deux fois moins de chance de recevoir une réponse positive (29 % contre 57 % pour le candidat de référence). Mais cette étude montre aussi que même une personne obèse est discriminée pour un poste sans contact avec la clientèle. Sur les cinquante CV envoyés, le télévendeur sans surcharge pondérale reçoit vingt-cinq convocations pour un entretien tandis que le télévendeur avec surcharge pondérale en reçoit dix-neuf.

En avril 2005, ce même chercheur a mené une étude pour analyser, cette fois-ci, le poids des apparences physiques dans les situations d'entretien de recrutement. En réponse à 325 offres d'emploi, 1 950 CV ont été envoyés. Plusieurs variables ont été testées : six CV différents et avec photographie ont été créés : « *un homme blanc de peau, CV de référence 1* », « *un homme âgé de 50 ans* », « *un homme de couleur originaire des Antilles* », « *un homme blanc de peau, CV de référence 2* » (il s'agit d'un candidat avec un faible handicap qui n'est pas spécifié sur le CV), « *un homme obèse* », « *une femme d'origine maghrébine, CV amélioré* ». Sur les 272 réponses positives reçues, 82 étaient destinées au CV de référence 2 (que rien ne différencie du CV « *un homme blanc de peau, CV de référence 1* »), 64 au CV de référence 1, 56 au candidat antillais, 28 au candidat obèse, 25 à la femme d'origine maghrébine et 17 au candidat âgé de 50 ans. 54 % des réponses positives sont donc adressées aux deux candidats de référence que rien ne différencie sur le CV. La situation d'entretien a alors été testée : le candidat de référence 1 reçoit 11 réponses positives sur 12 entretiens passés soit 91,66 % de taux de réussite ; pour le candidat handicapé, ce taux chute à 46,66 % alors qu'il était privilégié après l'analyse de son CV. Avec cette particularité physique (doigts manquants), l'individu est passé de « *discréditable* » mais, par l'analyse de son CV, non « *discrédité* » ; à un individu « *discréditable* » et cette fois « *discrédité* » suite à l'entretien (Goffman, 1975, 57).

Les caractéristiques visibles sont discriminantes, cependant, méthodologiquement, aucune définition de l'apparence physique n'est avancée. Hélène Garner-Moyer (2009, 48) s'est penchée sur l'influence de la beauté comme « *dimension qualitative de l'apparence physique* » au moment du recrutement, plus précisément en amont de l'entretien. L'approche expérimentale de l'audit par couple a été utilisée pour des postes de commercial, de comptable et d'assistant de direction. L'auteure a montré qu'une candidature séduisante était privilégiée, que le poste relève du *front office*<sup>28</sup> ou du *back office*<sup>29</sup>. Si pour certains postes, l'apparence physique est une composante de ce dernier à tel point qu'elle pourrait en constituer un critère objectif de recrutement, l'étude ne va pas dans ce sens. Pour le poste de commercial, l'écart entre le taux de réponse positive pour les candidates séduisantes et celles non séduisantes est de neuf points tandis que pour le poste de comptable, dont le contact avec la clientèle ne fait pas partie intégrante de la fonction, l'écart est de vingt-huit points, dans les deux cas en faveur des candidates séduisantes. Hélène Garner-Moyer conclut à l'existence d'une discrimination envers la candidate non séduisante au sens du Bureau International du Travail (BIT) : sur

---

<sup>28</sup> Le *front office* correspond aux activités visibles par la clientèle, en relation avec celle-ci.

<sup>29</sup> Le *back office* correspond plutôt aux activités administratives, aux activités support d'une entreprise.



l'ensemble des tests effectués aboutissant à une convocation de l'une ou l'autre candidate, la plus séduisante a été privilégiée dans 42 % des cas alors que l'autre l'a été dans 16,5 % des cas. Au final, ceci représente un taux différentiel de 26 % alors que, selon le BIT, la discrimination est avérée si ce taux est alors d'au moins 15 %. Ce constat montre aussi que, si l'apparence physique était considérée au regard des représentations associées à certaines professions, elle aurait avant tout un impact sur la qualité de l'évaluation des candidats car elle serait un critère de sélection à part entière.

Pour tester une variable discriminatoire à l'embauche, il faut créer un couple (deux CV par exemple) dont une variable diffère. De ce fait, si une discrimination a lieu, elle sera justifiée par la caractéristique qui différencie le couple. Or, il existe une autre personne, le recruteur sur lequel l'enquêteur n'a aucune influence. Et ceci constitue une des limites : celle de la maîtrise de tous les éléments. Si l'on veut pousser le *testing* à la situation d'entretien de recrutement, il en va de même. Comment savoir quel critère a emporté la décision du recruteur ? Comment savoir s'il a choisi le candidat qui semble plus productif ou s'il en a discriminé un autre sur un des critères illégaux ? Car « *les caractéristiques individuelles des postulants diffèrent sur trop de points ; la décision d'embauche les combine de manière trop complexe pour qu'il soit possible d'isoler le facteur qui a emporté la décision* » (Calvès, 2007, 9). Une autre limite s'impose : les données obtenues « *sont partielles (quelques professions testées), ponctuelles (quelques mois d'expérimentation) et localisées (quelques bassins d'emploi examinés)* » (Du Parquet et Petit, 2011, 50), provoquant ainsi une généralisation difficile de résultats finalement non représentatifs du marché du travail. Toutefois, l'approche expérimentale, en plus des sondages d'opinions, met en avant la considération de l'apparence physique et surtout son importance non négligeable lors de l'accès à l'emploi, laissant donc supposer, si ce critère emporte la décision du recruteur, l'existence de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Elle met aussi en avant que l'envoi du CV et l'entretien d'embauche - alors même que ce sont les méthodes de recrutement principalement utilisées pour sélectionner un candidat (Garner et Lutinier, 2006) - sont des situations propices à l'exercice des discriminations.

### **1.3 Le constat d'inégalités systématiques : l'approche indirecte de la discrimination**

Quelques études ont pu mettre en avant l'influence de caractéristiques corporelles à certains moments de la vie, dans certaines situations, en partant d'un constat statistique. Ce type d'approche ne permet pas de s'assurer d'une discrimination effective. Néanmoins, l'existence d'études dans différents domaines peuvent certifier l'existence de différences de traitement de certains groupes de personnes. Si nombre d'entre elles sont anglo-saxonnes, les chercheurs français s'y sont également intéressés. Ainsi, pour ce qui concerne l'apparence physique, son influence semble toucher plusieurs domaines parfois insoupçonnés. L'apparence physique des médecins aurait une influence sur leur patient : s'ils sont grands et beaux, alors ils suscitent une plus grande confiance et semblent, selon les patients, plus compétents que les médecins plutôt âgés et corpulents (Macé et Wolff, 2014). Dans un autre registre, l'apparence physique pourrait avoir une incidence sur l'attribution de pourboires aux serveuses. En mobilisant plusieurs études anglo-saxonnes, Sébastien Fernandez (2016) explique que le tour de poitrine permet l'obtention de pourboires plus élevés. Il en est de même pour les serveuses aux cheveux blonds,

celles qui portent un accessoire dans les cheveux ou encore celles qui se maquillent, notamment avec du rouge à lèvres de couleur rouge.

En 2003, Nicolas Herpin a montré l'influence de la taille des hommes sur la vie de couple et sur leur carrière professionnelle. En réutilisant les résultats de l'Enquête permanente sur les conditions de vie (Vague 2001 du Panel européen) menée par l'INSEE, il a montré que les plus petits faisaient de moins belles carrières que les plus grands, et ce, à diplôme constant. Il explique aussi que ce sont souvent les plus grands qui assurent les fonctions de représentation de l'entreprise à l'extérieur et qui sont en relation plus directe avec leur hiérarchie. Mais d'un autre côté, la taille aurait une incidence pour ces derniers : « *ils se disent l'objet de la surveillance de la hiérarchie et de ses remarques* » et « *sont aussi plus souvent soumis aux exigences de la clientèle* » que leurs homologues plus petits (Herpin, 2003, 81). La taille étant un vecteur d'assurance, les rôles de chacun sont différents ainsi que les secteurs d'exercice : l'auteur explique que « *la grande taille donne, alors, la capacité à se faire entendre ou à se faire obéir* » tout en précisant qu'« *il n'y a pas que dans l'armée ou la police où la taille est utilisée comme critère de recrutement ou d'avancement* » (Herpin, 2003, 81), laissant supposer sa possible influence. La taille des hommes n'aurait toutefois pas d'incidence sur l'accès à l'emploi dans le secteur privé du fait d'un taux de chômage équivalent pour les hommes de petite et de grande taille. Pour autant, Nicolas Herpin explique que dans le secteur public, « *le privilège de la haute taille ne joue pas* », ceci pouvant, selon l'auteur, être dû à la nature du recrutement sur concours. L'anonymat des épreuves n'autoriserait pas le recruteur à prendre en compte ce critère, le choix semblant être fait en amont de la rencontre entre les deux parties, contrairement aux procédures du secteur privé dans lequel « *les entrevues avec les futurs employeurs sont une étape décisive dans la sélection des candidats* » (Herpin, 2003, 81).

En 2019, Solenne Carof étudie le cas français de la stigmatisation et de la discrimination en raison du poids. Dans son article, elle évoque des études anglo-saxonnes relatives aux stigmatisations dont quelques-unes concernent le poids. La première montre l'importance du genre dans l'appréhension des différences de corpulence : les femmes caucasiennes dont l'IMC (Indice de Masse Corporelle) est au-dessus de 35 kg/m<sup>2</sup> seraient plus sujettes aux discriminations que leurs homologues masculins de même corpulence. La seconde met en avant que plus une personne est obèse, plus elle se déclare discriminée (9 % des personnes en surpoids ; 33 % des personnes dont l'IMC est au-dessus de 35 kg/m<sup>2</sup>). Si certaines études françaises ont constaté les inégalités liées à la corpulence par l'analyse d'études quantitatives et des perceptions des individus mettant en avant un sentiment de stigmatisation et de discrimination, l'auteure exploite ici un volet qualitatif en se penchant sur « *l'identité pour soi* » (Goffman, 1975, 128) des personnes enquêtées, ce qui permet de « *mettre à distance de manière réflexive leur vécu quotidien* » (Carof, 2019, 287). Confirmant les résultats anglo-saxons, les personnes en surpoids seraient moins exposées aux actes discriminatoires que les personnes obèses. Le versant professionnel est montré comme une situation propice à l'exercice des discriminations, essentiellement envers ces dernières et ce, avant même d'entrer dans le monde du travail, donc lors de l'accès à l'emploi. C'est le cas d'une des enquêtées, première de sa promotion lors de l'obtention de son CAP (Certificat d'Aptitudes Professionnelles) esthétique qui n'a pas pu prolonger ses études faute de trouver un employeur pour la réalisation de son brevet professionnel alors que ses compétences étaient attestées par la délivrance du CAP et son

expérience de stage réussie. Or une caractéristique ne lui a pas permis d'accéder à la suite de son parcours : sa corpulence, qui ne correspondait pas à l'image attendue dans le monde de l'esthétique.

Le moment du recrutement est caractérisé par des logiques subjectives car de nombreux biais peuvent intervenir. En recensant les travaux de plusieurs auteurs, Pascale Desrumaux-Zagrodnicki et Czeslaw Zagrodnicki (2003, 5) expliquent que les choix des recruteurs peuvent être influencés par des « *variables primitives comme le sexe et l'origine ethnique* », mais aussi, par des stéréotypes liés aux ressemblances entre le candidat et le recruteur, l'apparence physique, la première impression, l'effet de halo, etc. Une autre étude montre qu'en plus des informations objectives relatives à un poste, des informations subjectives comme le sexe ou encore la beauté vont pouvoir renseigner le recruteur sur l'employabilité du candidat (Desrumaux et Pohl, 2018). Ainsi, les auteurs ont constaté une influence favorable de l'attrait physique des candidats sur le fait de les considérer comme « *recrutables* » (Lazuech, 2000, 5). Le stéréotype de la beauté selon lequel « *ce qui est beau est bon, ce qui est beau est récompensé* » (Bruchon-Schweitzer, 1989, 113) est donc généralement opérant sur le recrutement. Mais quelques différences existent. L'effet de la beauté sur la recrutabilité varie selon le niveau hiérarchique et le sexe, faisant qu'il est plus efficace pour les postes subalternes et que l'attrait profite plus aux hommes qu'aux femmes. En revanche, dans le secteur commercial, l'attrait profite plutôt aux femmes, notamment pour des postes hiérarchiquement supérieurs. Les auteurs ont aussi montré que ce stéréotype de la beauté est d'autant plus opérant que les informations possédées sur un candidat sont peu nombreuses. Toutefois, la beauté (ou l'attrait) est évaluée à la seule vue du visage du candidat, l'apparence physique rassemblant bien d'autres composantes.

Les conclusions de ce troisième type de mesure des discriminations sont émises avec prudence - laissant supposer le « *doute constant sur la signification des résultats* » (Delattre, Leandri, Meurs et Rathelot, 2013, 9) - mais elles montrent tout de même l'existence d'inégalités envers certaines catégories de personnes. Il n'y a pas de certitude quant au fait que ces inégalités constatées soient des discriminations avérées, mais l'existence de quelques études relatives à la considération de l'apparence physique dans différents domaines dont celui de la sphère professionnelle et plus particulièrement l'accès à l'emploi témoigne de sa prise en compte et donc de son importance.

#### **1.4 Une persistance des discriminations ?**

Dans le droit français, la lutte contre les discriminations ne date pas d'aujourd'hui. Plusieurs lois ont enrichi le cadre législatif antidiscriminatoire français depuis 1972, date à laquelle le terme « discrimination » apparaît. C'est par la loi du 16 novembre 2001 qu'« *aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison de son apparence physique* » en plus de trois autres critères. C'est par cette même loi que la discrimination n'est plus uniquement directe mais peut-être plus insidieuse ou même involontaire et être caractérisée de discrimination indirecte (chapitre 3 - Quand le cadre législatif anti discriminatoire français s'étoffe : l'apparition d'un premier paradoxe). Depuis son instauration dans la loi, aucune définition de ce critère n'apparaît, à notre connaissance, dans le droit français ; aucun texte ne

fait référence à ce qu'il recouvre, jusqu'en 2016 (DDD, 2016). Si certains ne demandent pas nécessairement à être définis, d'autres méritent certaines précisions. Au mieux, la genèse de son introduction dans le droit français, son utilité ou son inutilité et ainsi sa pertinence ou son impertinence étaient expliquées en 2009 par Laurence Péru-Pirotte. D'ailleurs, l'institution de ce critère reste une exception française, une originalité puisque mise à part la Belgique, au niveau européen, qui considère les caractéristiques physiques ; ou encore les Etats-Unis, pays dans lequel le *lookism*<sup>30</sup> n'est illégal qu'à Washington DC, dans le Michigan et dans deux municipalités californiennes (Santa Cruz et San Francisco), il n'existe pas de pays où l'apparence physique est un motif discriminatoire. De nos jours, en France, recruter ou ne pas recruter un candidat à raison de son apparence physique est passible de sanctions civiles ou pénales.

Pourtant, les différentes enquêtes présentées, qui s'inscrivent dans différentes approches de la mesure des discriminations, ont montré l'importance de l'apparence physique dans la société, dans le monde du travail et plus spécifiquement lors de l'accès à l'emploi et aux différents stades du recrutement. Par conséquent, ces enquêtes ont aussi pointé du doigt une possible existence de discriminations relatives à ce critère. D'autres études, plutôt expérimentales, avaient été menées, par Jean-François Amadiou en particulier, dont la publication de son ouvrage dès 2002, intitulé *Le poids des apparences : beauté amour et gloire* semble marquer le point de départ. Difficile à appréhender, l'apparence physique apparaît sous un vocabulaire très hétérogène, ce qui nous amène à considérer ce qu'est ou n'est pas l'apparence physique. Le *look* ? Le style ? L'attractivité ? La façon de s'habiller ? La beauté ? La taille ? Le poids ? L'apparence physique apparaît donc comme un critère plutôt flou, qui peut prendre en compte de nombreuses composantes, même des critères jusqu'alors déjà instaurés dans la loi. On peut dès lors facilement envisager sa difficile mobilisation juridique par les victimes.

Un autre point a attiré notre attention suite à la prise de connaissance de ces différentes enquêtes et études relatives aux discriminations. Ce sont les dates des différents baromètres dont l'écart avec la promulgation de la loi de 2001 est assez éloquent, voire questionnant. Le premier baromètre mesurant les discriminations a été mené en 2008, date à laquelle un partenariat entre la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité (HALDE) et le bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a été mis en place. C'est alors depuis cette année que les études sur les perceptions des discriminations ont vu le jour et existent encore aujourd'hui. De même pour les études scientifiques mesurant indirectement la discrimination, nous avons pu montrer à quel point les discriminations selon l'apparence physique était un fait très actuel grâce à des études très récentes (2018, 2019). La considération de certains critères discriminatoires dans les différentes étapes du recrutement est donc réelle, l'apparence physique en faisant grandement partie. Et, s'il est possible de penser que les perceptions des discriminations diminueraient, celles-ci persistent et semblent même augmenter avec le temps, l'apparence physique étant de plus en plus évoquée lors de l'accès à l'emploi au vu des perceptions des personnes interrogées, jusqu'à faire l'objet d'un baromètre y étant consacré

---

<sup>30</sup> Pour Erik M. Jensen (1991), le *lookism* consiste en la croyance que l'apparence physique donne des indications sur la valeur d'une personne. Il permet la construction d'un standard de beauté, d'attractivité et l'oppression au travers de stéréotypes et de généralisations des personnes qui correspondent ou ne correspondent pas à ces standards.

quinze ans après son introduction dans la loi. Les discriminations selon l'apparence physique, à l'instar de l'âge, sont reconnus essentiellement grâce au « *pouvoir de légitimation du chiffre* » des études quantitatives dont les résultats ne peuvent être niés (Caradec, poli, Lefrançois, 2009, 233). Mais ces chiffres n'expliquent ni le pourquoi, ni le comment.

Un questionnement est alors inévitable. Comment est-il possible de constater une existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique voire même une persistance de celles-ci alors qu'il existe un cadre législatif qui interdit voire punit ce type de pratique ? Comment est-il possible que les recruteurs puissent, selon les enquêtes présentées, discriminer de plus en plus selon l'apparence physique ? Peut-on considérer ces déviances<sup>31</sup>, ces actions contradictoires avec la norme - ici la loi - comme une sorte de transgression « *vertueuse* » (Barel et Frémeaux, 2010, 92), dont l'objectif serait « *l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, la recherche de sa performance et le rejet de manières de travailler perçues comme inefficaces* » (Honoré, 2006, 69) ? Si la mesure des discriminations ou sa tentative peut donner un aperçu de son existence voire de sa persistance, on ne peut s'arrêter à ce stade. Notre étude ne se situe pas au même point. L'identification du recrutement comme l'un des moments ressentis comme le plus discriminatoire à raison de l'apparence physique amène à se concentrer sur la littérature sociologique concernant ce moment de la vie salariale et sur les acteurs y participant pour esquisser une réponse à ces nouvelles interrogations.

## **2 Le recrutement : quelle place de l'apparence physique ?**

Si les chiffres des enquêtes statistiques amènent à considérer l'incontestable exposition du monde du travail aux discriminations et celle de l'embauche aux discriminations selon l'apparence physique, ils n'expliquent pas comment il est possible que ce type de discriminations existe. L'utilisation de ces travaux de seconde main amène à se tourner vers les travaux sociologiques relatifs au recrutement pour comprendre la place de l'apparence physique en son sein afin de nourrir ces chiffres d'un aspect plus qualitatif.

Le travail revêt une valeur importante dans notre société, société dans laquelle sa « *place essentielle (...), même par son absence* » en fait « *une des bases de l'économie* » (Royer, 2002, 18). Son rôle charnière est indiscutable : il est un « *vecteur principal de l'intégration et de l'égalité* » ; il intègre de la même façon qu'il discrimine ; « *il donne une place et une fonction aux individus ; il les incorpore dans des cultures et des professions, dans des classes sociales* » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 181) ; il détermine une reconnaissance (Dubernet, 1995). Le travail amène aussi et surtout à percevoir des revenus qui entraînent l'accès à la consommation. De par son côté essentiel, il n'est pas étonnant d'imaginer que les discriminations qui s'y opèrent soient vécues plus fortement, plus difficilement et de façon d'autant plus injuste qu'elles privent les individus aussi bien des besoins les plus primaires que de la réalisation de soi (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013). Toutes ces constatations redoublent

---

<sup>31</sup> Si l'on considère la déviance « *par le défaut d'obéissance aux normes du groupe* », on admet qu'« *une personne peut transgresser les normes d'un groupe par une action qui est conforme à celles d'un autre groupe* » (Becker, 1985, 31-32).

l'intérêt de prêter une attention sociologique au recrutement, première étape pour accéder au monde du travail.

### 2.1 Des modalités différentes, une finalité similaire

Les recrutements dans les secteurs privé et public ne se déroulent pas selon les mêmes modalités. Le premier incite à avoir des interactions avec le candidat. En effet, la fourniture d'un CV et d'une lettre de motivation puis le passage d'un entretien sont les étapes du recrutement les plus fréquentes dans le domaine privé (Garner et Lutinier, 2006 ; Bergeat et Rémy, 2017). Un certain nombre de facteurs humains peut être pris en compte, surtout considérant le fait que « *l'employeur (...), responsable de l'entreprise, doit pouvoir, en conséquence, choisir ses collaborateurs* »<sup>32</sup>. Pour le second, le concours « *constitue la norme du recrutement* » (Hidri Neys et Méziani-Remichi, 2015). Il permettrait de sélectionner les candidats sur un principe méritocratique et de mettre en œuvre le principe d'égalité d'accès à l'emploi public. En préservant l'anonymat, il donnerait ainsi une impression de neutralité au processus de recrutement en ce qui concerne les caractéristiques personnelles du candidat. Cependant, au regard des différents baromètres comparant ces deux secteurs (*cf. 1.1 Les discriminations auto-déclarées des Français : une approche subjective des discriminations*), la perception des discriminations existe aussi dans le secteur public. Ces enquêtes montrent à quel point les pourcentages sont proches : en décembre 2009, 26 % des agents de la fonction publique et 36 % des salariés du privé déclaraient avoir été victimes de discrimination dans le cadre du travail. Au fil des années, cet écart tend à se réduire voire même à s'inverser : la même enquête menée en 2014 montre que ces pourcentages s'élèvent à 31 % pour les agents de la fonction publique et 29 % pour les salariés du privé. Pour ce qui concerne le recrutement, en 2010, 5 % des agents de la fonction publique et 12 % des salariés du privé disent avoir été discriminés. En 2014, ils sont respectivement 8 % et 10 %<sup>33</sup>.

Même si peu d'auteurs se sont penchés sur les discriminations à l'embauche au sein de l'emploi public, il est à noter que ce secteur représente 20 % de l'emploi total (Petit, Bunel et L'Horty, 2020). Et en fonction du statut occupé, le mode de recrutement sera différent. Car si le concours reste la norme, les recrutements alternatifs sont possibles surtout depuis la promulgation de la loi du 2 février 2007 relative à la modernisation de la fonction publique<sup>34</sup> qui ouvre la possibilité d'un recrutement sans concours pour le premier grade de la catégorie C (adjoints administratifs et adjoints techniques). Au-delà, les recrutements sans concours concernent aussi les agents contractuels, non titulaires et de plus en plus nombreux : preuve en est, en 2014, 77 000 personnes étaient recrutées en tant que titulaires pour 253 000 recrutements d'agents contractuels, le nombre de concours organisé chaque année tendant à diminuer : 407 concours organisés en 2013 contre 850 en 2005 (L'Horty, 2016).

---

<sup>32</sup> Cons. cons., décision n° 88-244 DC, 20 juillet 1988 (Loi portant amnistie).

<sup>33</sup> Dans une moindre mesure et nous en avons évoqué certaines causes (*chapitre 5 Transformer les litiges en recours : les limites de l'outil juridique ?*), selon le rapport d'activité de la HALDE en 2010, 2,2 % des réclamations relevaient de l'embauche dans l'emploi public (6,8 % dans l'emploi privé).

<sup>34</sup> Loi n° 2007-148 du 2 février 2007 de modernisation de la fonction publique, publiée au JORF n°31 du 6 février 2007, page 2160, texte n° 2.

Plusieurs études se sont penchées sur les discriminations dans le secteur public. Christine Musselin et Frédérique Pigeyre (2008) ont montré que les procédures de recrutement universitaires ne sont pas garantes d'une parfaite égalité de traitement, spécifiquement entre les hommes et les femmes et peuvent entraîner aussi bien des discriminations directes<sup>35</sup> qu'indirectes<sup>36</sup>. L'étude de Mireille Eberhard et Patrick Simon (2014) a, entre autres, mis en avant des écarts importants de réussite aux concours à la mairie de Paris. La part des admis parmi les personnes qui se sont présentées est de 32,1 % pour les immigrés d'origine africaine alors qu'elle est d'environ 60 % pour les immigrés d'autres origines, ou encore pour la « *population majoritaire* »<sup>37</sup>. Ainsi, ils montrent que l'origine aurait une influence négative sur les possibilités de réussite, un tel constat pouvant provenir de « *la nature des épreuves, du profil des candidats aux concours qu'ils présentent, de la nature des diplômes dont ils sont détenteurs, de l'influence des stéréotypes sur les décisions de membres de jury* » (Eberhard et Simon, 2014, 64). Pascale Petit, Mathieu Bunel et Yannick L'Horty (2020), qui ont étudié les discriminations à l'embauche au sein des secteurs public et privé, concluent que les discriminations à l'embauche dans la fonction publique ne sont pas significativement moindres que dans le privé, ceci dépendant des professions. Ainsi, même si leur étude ne met pas en avant l'existence de discriminations dans la fonction publique d'Etat, les auteurs ont pu montrer la présence de discriminations dans l'accès à l'emploi selon l'origine et le lieu de résidence dans la fonction publique hospitalière et la fonction publique territoriale.

Oumaya Hidri Neys et Yamina Remichi (2015) ont réalisé une étude sur les différentes étapes du recrutement pour le personnel d'accueil d'une entreprise privée (distribution sportive) et celui d'une mairie afin de mesurer le poids des apparences physiques dans la décision d'embauche. En ce qui concerne « *l'accès à l'organisation* », les entreprises de la distribution sportive élaborent des annonces où sont décrits le poste, les missions et le profil du candidat. Les dossiers de candidatures reçus sont triés par quelques personnes. L'hôtesse d'accueil émet un jugement sur la forme des dossiers et les transfère au responsable du rayon en question. Celui-ci choisit les candidats à recevoir en entretien selon un certain nombre de critères présents dans les dossiers de candidature. Le recrutement d'un agent d'accueil de mairie suppose de passer un concours qui se divise en deux parties : la première est écrite et consiste à rendre le candidat admissible grâce à deux épreuves anonymes. Si cette première étape est réussie, le candidat a accès à une seconde épreuve, orale cette fois. L'anonymat n'est donc plus préservé à ce stade. Même si les deux secteurs semblent se différencier dans leur mode d'accès, les auteurs mettent en avant certaines similitudes prouvant que « *la distance des futurs employeurs [de la fonction publique] au processus de recrutement* » n'est plus si grande comparée à la distribution sportive (Hidri Neys et Remichi, 2015). Tout d'abord, les concours territoriaux ne permettent que l'accès à l'inscription sur une liste que les recruteurs consultent pour retenir

---

<sup>35</sup> La présence d'une ou plusieurs femmes dans un jury même si celle-ci reste encore minoritaire ; les prises de décisions en commissions qui sont parfois orientées par des arrangements en amont et la publicité de ces décisions qui n'est toutefois pas obligatoire ; la formalisation des critères aidant à la décision dont le nombre important ne garantit pas son intégrale utilisation.

<sup>36</sup> La fausse neutralité des critères retenus, l'écart entre les représentations sexuées de la profession d'enseignant-chercheur et le profil du candidat ou encore les marges de manœuvre par rapport aux règles instituées sont des biais qui peuvent entraîner une discrimination indirecte.

<sup>37</sup> Selon les auteurs, il s'agit des « *personnes nées en France métropolitaine de parents eux-mêmes nés Français en France métropolitaine* » (Eberhard et Simon, 2014, 19).

certaines profils par rapport aux épreuves passées. Ce choix entraîne la rencontre du candidat avec le jury suite à une sélection grâce aux résultats obtenus mais aussi grâce à la fourniture d'un CV et d'une lettre de motivation. Ensuite, le concours n'étant plus obligatoire pour les adjoints administratifs, les recrutements de cette catégorie peuvent s'opérer à l'instar de ceux du privé. Enfin, au niveau local, l'emploi de contractuels se fait de plus en plus fréquemment, et à nouveau, ces derniers n'ont pas été recrutés suite à un concours. Ainsi, les similitudes sont plus nombreuses qu'elles n'y paraissent puisque dans ces deux secteurs, le recruteur rencontrera le candidat. Le recrutement des agents de la fonction publique est donc « *conforme au modèle du marché* », ce qui implique que comme dans le privé, l'anonymat ne soit pas toujours préservé (Hidri Neys et Remichi, 2015). La grande différence résidant dans la temporalité de la rupture de cet anonymat.

Quand les recruteurs de l'entreprise analysent les dossiers de candidatures, les expériences et la formation passent au second rang dans le recrutement des hôtesse de caisse car il est considéré que les compétences requises peuvent s'apprendre au sein de l'entreprise. A ce stade, les recruteurs focalisent plutôt leur attention sur trois éléments : la photographie, qui doit révéler une personne avenante, souriante ; les activités sportives pratiquées dont certaines sont privilégiées par les recruteurs comme les activités artistiques dont la danse qui garantirait une personne attentive à son apparence physique ; et les expériences pouvant nécessiter et ainsi justifier d'une apparence physique agréable comme le mannequinat ou encore la fonction d'hôtesse dans des salons. C'est donc dès l'étude des dossiers de candidature qu'apparaît la prise en compte de l'apparence physique du candidat dans le secteur privé. Dans la fonction publique, un jury est organisé. Il va analyser les candidatures en termes de formations, de diplômes, de concours obtenus et des expériences. Si les auteurs parlent d'une concentration sur les écrits plutôt que sur l'apparence physique des candidats, une autre étude a montré les stéréotypes activés par les recruteurs de la fonction publique lors de la lecture des CV : certains candidats sont écartés sur le nom de famille à consonance étrangère, synonyme pour les recruteurs, de malhonnêteté ; l'âge, qui entraîne moins de docilité de la part des employés ou alors une possibilité d'avoir des arrêts maladie plus fréquents ; le lieu de résidence, si ce dernier est mal fréquenté (Scaillerez, 2013). S'il ne s'agit pas de la prise en compte d'une apparence physique (quoique certains de ces critères peuvent en faire partie), cet article montre la considération de caractéristiques discriminantes perçues au travers d'un CV au détriment des formations, diplômes, et autres expériences. Ainsi, si ce type de caractéristiques est tout de même pris en compte lors de l'analyse des CV par les recruteurs de la mairie, qu'est-ce qui prouve finalement que l'apparence physique n'est pas prise en compte ?

La rencontre provoquée par l'entretien est le moment propice de la découverte de l'apparence physique pour les deux organisations étudiées. Dans l'entreprise de la distribution sportive, les recruteurs passent plus de temps à questionner les candidats sur leurs loisirs que sur leurs formations et expériences, d'ailleurs plus ou moins ignorées à l'étape précédente. Les entretiens sont rapides et servent à provoquer une rencontre pour satisfaire la curiosité des recruteurs quant à l'apparence physique de la candidate<sup>38</sup>. Ainsi, ils recherchent des « *caractères physiques* » révélateurs de cette féminité tant recherchée (selon les recruteurs interrogés : « *pas trop*

---

<sup>38</sup> Le poste d'hôtesse de caisse et d'accueil est, pour les recruteurs, plutôt féminin.



*grande* », « *mince mais avec des formes féminines* ») ; des « *attributs* » spécifiques comme la coiffure, le style vestimentaire ; et des « *attitudes corporelles* » dites féminines (Hidri Neys et Remichi, 2015). L'entretien en tant que situation à huis clos permet surtout aux recruteurs d'explicitier les attentes relatives à l'apparence physique de la candidate. En mairie, le candidat est face à un jury. Les questions tournent plutôt autour des formations, du concours, de la motivation du candidat et de la connaissance du service public. Une fois l'entretien achevé, les membres donnent leurs avis sur les candidats. C'est alors à ce stade qu'il est question d'apparence physique. Cette dernière doit se situer dans la norme, sans extravagance. Les candidats doivent être propres, présentables, ainsi, leur apparence physique semble être passée au peigne fin. Tout ce que le jury perçoit et voit est donc pris en compte au même titre que les critères évoqués précédemment. De plus, cette importance de l'apparence physique est justifiée de façon similaire : la satisfaction des clients dans le cas de la distribution sportive, ces derniers ayant, pour les recruteurs, certaines attentes en matière d'apparence physique ; l'activité de *front office* pour l'adjoint administratif qui doit avoir le physique adapté à son environnement local, en témoigne le recrutement d'« *une candidate brune aux cheveux frisés, d'origine maghrébine, car elle n'aura pas peur de se confronter aux difficultés des zones prioritaires* » (Hidri Neys et Remichi, 2015). Une sorte de valorisation des populations issues du milieu dans lequel elles travailleront, populations plus exposées aux discriminations et « profitant » des bénéfices d'un marché fermé (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013). L'apparence physique est ici une sorte de « plus-value » si elle correspond à celle des usagers. De la même façon, Charlène Charles (2019) aborde la ressemblance comme étant une compétence dans le secteur de l'aide sociale. Les éducateurs et éducatrices « *précaires* » sont recrutés sur des critères d'expérience dans « *des quartiers de relégation ou sur des critères de savoir-être inscrits dans le corps et difficilement objectivables* ». Les pratiques sont donc semblables à l'exemple donné précédemment. Les ressemblances physiques avec le public « à gérer » sont largement prises en compte (notamment les critères ethniques) et ce, en vue d'établir les premières interactions. Les caractéristiques physiques entraînent une sorte de « *reconnaissance mutuelle* » entre les acteurs (Charles, 2019). Mais les ressemblances recherchées ne sont pas uniquement physiques, elles peuvent aussi se situer au niveau de l'appartenance sociale ou encore dans la façon de communiquer. L'auteure évoque l'exemple d'une éducatrice qui n'a plus, aujourd'hui, les marqueurs corporels la rendant semblable aux adolescents dont elles s'occupent. Or ayant vécu ce qu'ils vivent, ses éléments biographiques passés lui permettent de les comprendre, les aider, se faire accepter et être légitime à leurs yeux. Ces éducateurs ou encore agents de la FPT mettent en avant « *certain aspects de leur trajectoire biographique et de leur socialisation sous la contrainte de l'assignation puisqu'ils sont recrutés à partir de catégorisation en miroir avec le public* » (Charles, 2019).

Ces études ont donc montré que, si à première vue, il y a une impression de respect de l'égalité d'accès à l'emploi dans la fonction publique grâce à l'existence du concours préservant l'anonymat, de nombreuses situations amènent tout de même le recruteur à être en contact avec les candidats. Les étapes du recrutement, si elles sont différentes, se rejoignent. Au final, l'apparence physique, même si elle ne semble pas être un critère de sélection au premier abord, se révèle décisive lors de l'entretien d'embauche mis au jour par les enquêtes ethnographiques

présentées ci-dessus. Cependant, il faut considérer que parmi 26,5 millions d'actifs ayant un emploi en 2017 (Beck et Vidalenc, 2018), 5,53 millions d'agents travaillent au sein de la fonction publique<sup>39</sup>, soit un peu plus d'un emploi sur cinq. Et parmi ceux-ci, 3,8 millions sont fonctionnaires, c'est-à-dire les titulaires d'un poste permanent, et un million a un statut d'agent contractuel, agent non titulaire qui remplit un besoin temporaire de la fonction publique. On est donc loin des quelques 20 millions de personnes qui exercent dans le secteur privé, secteur dans lequel l'enquête OFER (2005) a permis de souligner les techniques de sélection les plus utilisées par les recruteurs (Garner et Lutinier, 2006) : fournir un CV (plus de 80 % pour les CDD<sup>40</sup> et CDI<sup>41</sup>) et une lettre de motivation (près de 60 % pour les CDD et 70 % pour les CDI) est une des demandes les plus courantes pour commencer la « *sélection à distance* » (Marchal, 2015, 164). Avec parfois la demande d'une photographie<sup>42</sup>, cette particularité française<sup>43</sup> montre l'importance de la présélection (Marchal et Rieucan, 2005). Un deuxième niveau de sélection est souvent observé. L'utilisation par les employeurs de l'entretien individuel se fait dans plus de 70 % des cas pour les CDD et près de 80 % pour les CDI. Ce dernier type de contrat demande plus de formalités et souvent plus de temps que le recrutement d'un CDD. Le nombre d'étapes de sélection n'en est que plus élevé pour concrétiser l'embauche, soumettant le candidat à un véritable « parcours du combattant de la sélection ». En 2016, une nouvelle enquête OFER est menée. Les résultats ne sont pas si différents : le CV est demandé dans 89 % des recrutements et pour 26 %, l'établissement requiert une photographie ; l'entretien individuel est la méthode de sélection privilégiée (88 % des recrutements) (Bergeat et Rémy, 2017).

A cela s'ajoute la transformation du marché du travail français depuis une cinquantaine d'années. D'une main d'œuvre majoritairement masculine, ouvrière et peu qualifiée, il a évolué vers une main d'œuvre plus diversifiée. Il s'est féminisé (les femmes représentent en 2007 plus de 45 % des actifs ayant un emploi contre moins de 35 % en 1962) ; il s'est urbanisé ; il s'est qualifié (la part des personnes en emploi ayant un diplôme supérieur ou égal au bac a été multipliée par huit ; la part des ouvriers a diminué quasiment de moitié de 1962 à 2007) ; il a vieilli (la prolongation progressive de la scolarité a fait diminuer la part des jeunes dans l'emploi) ; et il s'est tertiarié : plus de ¾ des emplois sont issus du secteur tertiaire<sup>44</sup> en 2007 contre 40 % en 1962 (l'industrie et le bâtiment passent de près de 40 % des emplois en 1962 à

---

<sup>39</sup> Chiffres du 31 décembre 2017, rapport sur l'état de la fonction publique et les rémunérations, 2020.

<sup>40</sup> Contrat à Durée Déterminée.

<sup>41</sup> Contrat à Durée Indéterminée.

<sup>42</sup> La Cour d'appel de Grenoble (CA Grenoble, 2015-04-09, 13/01719) a considéré que la demande de l'employeur de joindre, au dossier de candidature, une photographie ne révélait pas de faits laissant supposer une discrimination (chapitre 5 – 1.2.3 L'origine au prisme du patronyme et de l'apparence physique). Par ailleurs, la décision cadre du Défenseur des droits (Décision du Défenseur des droits MLD n°2016-058) recommande à l'employeur « *de ne pas exiger des candidats qu'ils fournissent une photographie en réponse aux offres d'emploi et de ne pas écarter un CV qui ne comporterait pas de photographie sur ce seul motif* » (chapitre 5- 2.3 La profession d'hôtesse : réservée aux « belles » femmes non métissées ?).

<sup>43</sup> Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucan (2005, 2) évoquent que « *la nécessité typiquement française d'envoyer, avant tout échange avec un interlocuteur, un dossier comportant nécessairement un curriculum vitae (CV) mais aussi une lettre de candidature, voire une photographie, accentue l'importance de la présélection* ».

<sup>44</sup> Selon l'INSEE, le secteur tertiaire « *est composé du : tertiaire principalement marchand (commerce, transports, activités financières, services rendus aux entreprises, services rendus aux particuliers, hébergement-restauration, immobilier, information-communication) ; tertiaire principalement non-marchand (administration publique, enseignement, santé humaine, action sociale)* ».

<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1584> consulté le 31/05/2020 à 9h48.

environ 20 % en 2007 ; l'agriculture chute de 20 % à quelques 3 %) (Marchand, 2010). Cette tertiarisation a transformé la nature du travail et ainsi les qualifications et les compétences recherchées chez un candidat. Puisque le secteur tertiaire intègre pleinement les dimensions relationnelles, l'unique force de travail recherchée laisse place à la qualification sociale. Cette dernière, désignant « *un ensemble de compétences comme le langage, l'adaptabilité, la réflexion stratégique* » (Royer, 2002, 24), renforce les mécanismes d'exclusion. C'est sûrement un des facteurs explicatifs de la montée du taux de chômage : celui-ci est passé de 3 % en 1975 à près de 10 % en 2012 (Cabannes, 2014). Si son évolution pouvait être à la baisse les années suivantes jusqu'à atteindre 7,1 % au deuxième trimestre 2020, la crise sanitaire relative à la pandémie de la COVID-19 a entraîné une hausse de 1,9 points, le taux de chômage s'établissant désormais à 9 % pour le troisième trimestre de l'année 2020 (INSEE, 2020).

Le contexte n'est plus celui connu pendant les Trente Glorieuses, contexte lors duquel l'intégration sociale était permise grâce à l'obtention d'un travail, ceci permettant « *un accommodement avec les inégalités, dans la mesure où la croissance économique [offrait] des perspectives ascendantes à tous* » (Chappe, 2013, 31). Les différentes crises ont accentué les inégalités, ces dernières ne pouvant plus être contenues par le rôle de l'Etat dorénavant fragilisé tant au niveau de l'aide assurée aux différentes populations par son rôle de redistribution qu'au niveau social par son rôle d'Etat providence (Chappe, 2013). Au fur et à mesure, le marché du travail français se caractérise par « *une pénurie d'emploi qui engendre une offre de travail importante et une concurrence accrue entre les candidats* » (Garner-Moyer, 2011, 198). Il est toujours plus en tension, conjoncturellement et structurellement. L'évolution du marché du travail et le nombre important de candidatures oblige le recruteur à passer de moins en moins de temps à la tâche du recrutement, ce qui rend possible les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Le recruteur est entouré d'incertitudes. Pour les réduire, ce dernier pourrait être tenté d'activer certains leviers et avoir un jugement ne se fondant parfois pas « *sur des considérations objectives étrangères* »<sup>45</sup> à certains critères discriminatoires lors des différentes étapes de sélection. Au vu de ces différents arguments, il est indéniable de constater que cette déviance puisse s'exercer avec le plus d'acuité dans le secteur privé. De la même façon, considérer ce secteur offre la possibilité de se rendre compte de la façon dont « *s'articulent les principes libéraux liés au caractère intuitu personae du contrat du travail, c'est-à-dire relevant de la libre appréciation de l'employeur, avec le caractère prescriptif de la non-discrimination* » (Chappe, 2013, 43). Il nous a donc semblé opportun de poursuivre l'étude vers ce secteur, et plus spécifiquement le secteur tertiaire.

## **2.2 Le recrutement dans le secteur privé : un processus, un « fait social »<sup>46</sup>**

Cette partie permet de décrire le processus de recrutement mais surtout, elle permet de se rendre compte qu'en tant que fait social, le recrutement ne met pas en jeu uniquement les deux acteurs principaux de la sélection que sont le candidat et le recruteur pour une relation de travail future. Cela va plus loin. Si les faits sociaux « *passent par l'expérience subjective de ceux qui y participent (...) [et] s'inscrivent dans des perceptions individuelles tout en dépassant*

---

<sup>45</sup> Défenseur des droits MLD n°2016-058, 12 février 2016.

<sup>46</sup> Hardy-Dubernet, 1995, 17.

*l'expression de celles-ci* » (Hardy-Dubernet, 1995, 117), alors on considère que le processus de recrutement intègre d'autres influences sociales qui, alors que le recruteur doit se prononcer, sélectionner, vont aboutir à tel jugement plutôt qu'un autre par la considération de certains critères plutôt que d'autres.

### 2.2.1 De la recherche du contact...

#### 2.2.1.1 Les prémices de la sélection

Si les besoins en recrutement sont majoritairement générés par le « *remplacement d'un salarié* », d'autres situations comme l'« *augmentation de la demande* », la « *réorganisation de l'entreprise* », la « *création d'une nouvelle activité* » nécessitent le recours à l'embauche (Garner et Lutinier, 2006). Les origines étant multiples, les besoins nécessitent d'être identifiés pour que le processus de recrutement puisse aboutir. Le recruteur<sup>47</sup> établit une fiche de poste qui servira de guide, dans laquelle le poste est nommé, identifié ; et les missions qui lui sont associées, les activités, les tâches et conséquemment, les connaissances et les compétences requises pour l'exercice de ces fonctions, sont déterminées. Cette première étape du processus de recrutement permet donc de dessiner les « contours » du candidat recherché. Elle amène le recruteur à traduire le poste en indicateurs concrets tels que les diplômes (le niveau de formation, la filière suivie), l'expérience (la durée, le secteur d'activité) et les qualités dites « humaines ». Cette étape permet également au recruteur d'établir une liste de critères qui vont devenir, lors de la hiérarchisation de ses attentes, « *éliminatoires ou prioritaires* » (Marchal, 2015, 24). Si établir un profil est jugé nécessaire, Anne-Chantal Dubernet (1996, 5) explique qu'il existe de nombreux cas où les profils des futurs salariés ne sont pas déterminés au préalable mais qu'« *il est nécessaire qu'une image du candidat préexiste dans l'esprit des recruteurs* ». L'auteur met au jour que les critères varient en fonction du statut : les ouvriers sont sélectionnés sur leur expérience professionnelle, leur présentation, leurs qualités morales et leur capacités physiques ; les cadres le sont plutôt sur leur diplôme, leur expérience professionnelle et leur personnalité. Plus récemment et de façon plus générale, Hélène Garner et Bruno Lutinier (2006) ont montré que le premier critère mobilisé par les recruteurs est la « *motivation* » dans plus de 95 % des recrutements, puis la « *personnalité* » (près de 85 % des recrutements), et la « *présentation, apparence, soin général* » (plus de 80 % des recrutements). Le « *contenu de l'expérience* » est mobilisé dans un peu plus de 75 % des recrutements alors que sa durée n'est que peu considérée. Mais en fonction des secteurs d'activité, les attendus sont différents. Quelques exemples : dans le secteur des services de conseil en informatique, si les managers semblent définir « *leurs besoins de recrutement au fil de l'eau, en relation directe avec l'activité commerciale qu'ils développent* », le critère le plus structurant est celui du diplôme et particulièrement celui de l'école pour présélectionner un candidat à distance (Fondeur, 2013, 110). Chez les indépendants de l'hôtellerie – restauration, le diplôme est un

---

<sup>47</sup> A partir de ce moment, nous entendrons par « recruteur » le sens donné par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997), c'est-à-dire toute personne qui participe au processus de recrutement, de façon régulière ou ponctuelle. Elle peut être issue des services des ressources humaines des entreprises mais aussi être une personne de terrain dont l'activité n'est pas essentiellement centrée sur le recrutement. Enfin, il peut appartenir à l'entreprise qui recrute ou il peut être externe à cette dernière, appartenant ainsi à la catégorie des intermédiaires de l'emploi.

critère préalable pour les cuisiniers uniquement. Pour les autres postes, les recruteurs semblent vouloir repérer la motivation des candidats (Forté et Monchatre, 2012). Le secteur de la grande distribution privilégie la proximité, la disponibilité et l'attitude pour les postes d'exécution et la personnalité en plus pour les postes d'encadrement (Rieucan et Salognon, 2012).

Les critères définis vont ensuite être utilisés pour circuler sur le marché de l'emploi. L'offre d'emploi doit donc retranscrire de façon compréhensible les attentes des recruteurs car elle va permettre « *aux candidats de s'ajuster* » à la demande (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 54). En effet, la façon de nommer les compétences n'est pas universelle. François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997) prennent l'exemple des difficultés rencontrées par un responsable de PME (Petite et Moyenne Entreprise) lorsqu'il doit traduire les compétences et les qualifications nécessaires pour le poste qu'il propose. Le consultant supposé l'aider va devoir changer certains termes du discours du responsable dans le but de l'éclaircir et d'adopter un langage compréhensible de tous. A titre d'exemple, le « *bras droit* » se transforme en « *adjoint de direction* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 58). Il ajoute aussi un critère de formation pour la présélection à venir alors que le dirigeant n'avait pas d'exigences particulières à ce sujet. Le charisme désiré par ce chef de PME étant un terme très large, le consultant lui demande de le préciser. Il s'agit en fait, pour ce dirigeant, d'une qualité de management d'équipe. Les auteurs mettent au jour, par cette retranscription, deux étapes : le passage « *d'une qualité personnelle générale (le charisme) à la définition d'une compétence professionnelle correspondante (la capacité à manager)* », et le passage « *d'une compétence professionnelle (la capacité à manager) à la définition d'une expérience requise (avoir déjà managé)* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 60). Ainsi traduit, le profil de poste peut circuler sur le marché de l'emploi et rencontrer un accueil plus favorable car plus compréhensible auprès des potentiels candidats.

Les critères fixés par les recruteurs ont aussi pour but d'« *anticiper les contraintes d'une sélection sur dossier* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 56) puisque l'analyse d'un CV requiert la détermination de critères vérifiables dans le but de faciliter les épreuves de sélection à venir. La possibilité de recevoir un grand nombre de candidatures nécessite que les critères soient les plus rapidement détectables dans un CV. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas toujours mentionnés dans le profil de poste ou le profil du candidat. Si certains ne nécessitent pas d'être précisés (le permis de conduire), d'autres sont peut-être des critères interdits et donc présents dans le dispositif législatif antidiscriminatoire. Guillemette De Larquier et Emmanuelle Marchal (2008), en s'appuyant sur l'enquête OFER de 2005, ont mis en avant la diversité des critères considérés. Nombre d'entre eux relèvent des motifs prohibés : dans 60,9 % des recrutements en CDD, au moins un critère discriminatoire a été mobilisé (la situation matrimoniale, la nationalité, le pays d'origine, l'âge). D'autres concernent les questions de flexibilité, de formation, etc. Autant de critères qui permettront à l'employeur d'économiser du temps lors du tri des CV. La définition du poste peut donc s'apparenter à une liste de critères de sélection déterminés par une politique de ressources humaines mais aussi par le recruteur personnellement.

Le choix des canaux de recrutement s'inscrit dans le même processus puisqu'ils peuvent s'adresser à différents publics. Ils se divisent en deux groupes. Le premier, qualifié de formel, passe par une mise en marché, une volonté d'ouvrir la diffusion de l'annonce à une majorité de

candidats et/ou d'avoir recours à différents intermédiaires assurant le lien entre l'offre et la demande. Le second, informel, reste à l'écart de toute diffusion massive dans le sens où il n'y a pas d'appel à candidatures. Il peut s'agir de la mobilisation des réseaux (relations personnelles, réseaux professionnels), de la possibilité de réembauches (les stagiaires, les CDD non prolongés), de l'étude des candidatures spontanées, et de la diffusion des annonces en interne (Bessy et Marchal, 2007). Les recruteurs peuvent aussi décider de mobiliser à la fois l'un ou l'autre de ces canaux. Selon l'enquête OFER (2005), ils en utilisent en moyenne 3,5 pour trouver un candidat car ils sont aussi inégalement efficaces. Les recrutements réalisés par relation ont un taux d'efficacité<sup>48</sup> de 43,4 %. Ensuite, ce sont les intermédiaires publics (42,5 %), les autres intermédiaires (42,5 %), les annonces (38,9 %), les candidatures spontanées (37,7 %) et les contacts avec un ancien employé (31,7 %). Le recours aux canaux informels est relativement important. Il est utilisé seul dans un tiers des cas (Bessy et Marchal, 2009). Par ordre d'importance, on retrouve les candidatures spontanées (dont le taux de recours est de 62 %)<sup>49</sup>, les relations (52,5 %), la diffusion interne (42,1 %), le contact avec d'anciens employés (30,6 %). Ces canaux sont peu sélectifs puisqu'il n'y a pas toujours « *cette mise en forme constitutive de repères d'évaluation partagés et observables à distance* » (Bessy et Marchal, 2009, 126) nécessitée par la mise en marché. La sélection découlant des nombreux critères et exigences existe peu, elle est plutôt réalisée en amont, par le choix même du canal de recrutement. En effet, le passage par ce type de canal, entraînant une prospection restreinte, ne permet pas de disposer de nombreuses candidatures et ne met donc pas les candidats en concurrence. Le recruteur recherche une information différente, et ses attentes ne sont plus orientées en vue d'éliminer une multitude de candidats. Le bouche-à-oreille est le moyen de communication principal établi sur des relations de confiance où des informations concrètes sur le candidat sont recherchées. Il ne s'agit plus de savoir quel diplôme le candidat possède ou dans quelle entreprise il a travaillé grâce à une liste établie sur le CV. Il s'agit d'avoir accès à des informations inobservables comme la façon de travailler, les relations avec les collègues, la motivation, etc.

Choisir un canal plutôt qu'un autre dépend alors de certains critères. Le type de contrat, le salaire, la catégorie socioprofessionnelle, le temps de travail et l'urgence de la situation sont autant de facteurs qui vont favoriser l'utilisation de l'un plutôt que l'autre et ainsi, sélectionner un profil de candidat. En fonction du canal mobilisé, la procédure de recrutement ne se déroule pas de la même façon. Si l'entreprise passe par la mise en marché, la procédure est beaucoup plus formalisée car le poste fait l'objet d'une description écrite. Ce type de canal est moins utilisé par les petites entreprises, disposant de peu de moyens tant financiers qu'humains (peu de moyens consacrés au service de ressources humaines). De plus, le passage par les annonces ou les intermédiaires entraîne un coût financier mais aussi temporel dû au tri des candidatures et aux évaluations que cela nécessite. Cet aspect est relativement absent lorsque le recruteur fait appel au réseau, grâce auquel une ou deux candidatures, souvent connues, sont examinées (Bessy et Marchal, 2009). Généralement, les recruteurs mobilisent les canaux informels quand

---

<sup>48</sup> Pour Christian Bessy et Emmanuelle Marchal (2007), le taux d'efficacité d'un canal résulte du rapport entre le taux de recrutement imputé au canal et le taux de recours à ce canal. Si ce taux est élevé, cela signifie que la mobilisation est faible mais qu'elle débouche sur un recrutement.

<sup>49</sup> Christian Bessy et Emmanuelle Marchal (2009, 128) les qualifient comme ayant un « *caractère hybride* » en ce qu'elles peuvent être utilisées avec ou sans appel à candidatures.

le poste à pourvoir est un CDD, un contrat à temps partiel, un poste ne nécessitant que peu de qualification. De plus, ce recours apporte des certitudes aux recruteurs. Les entreprises qui proposent des postes mieux rémunérés ainsi que des CDI n'hésitent pas à investir en s'adressant au marché pour disposer d'un maximum de candidatures : ainsi, elles utilisent essentiellement les annonces et les autres intermédiaires, ces derniers ayant un rôle important « *pour le placement des personnes les plus qualifiées* » surtout lorsqu'ils sont spécialisés sur le marché des cadres (Bessy et Marchal, 2009, 139). Les personnes les plus expérimentées, quant à elles, sont favorisées par les relations professionnelles, personnelles et par les réembauches « *comme si de longs parcours contribuaient à brouiller les signaux qui apparaissent dans les CV, nécessitant la caution d'un réseau capable de les interpréter* » (Bessy et Marchal, 2009, 143). Les canaux de recrutement ont alors un rôle différent en fonction de l'entreprise, des types d'emplois et des caractéristiques des candidats.

Les choix effectués en amont du recrutement servent, déjà à ce moment, de filtres pour les futures candidatures. Ils indiquent l'environnement dans lequel évolue le recruteur, puisqu'il met en place les bases du processus de recrutement, il choisit des critères, parfois discriminatoires, qui sont conditionnés par le secteur d'activités. Il y a une sélection qui s'exerce alors même que les interactions entre les deux parties n'ont pas encore commencé. Une sélection de critères qui sera connue par les candidats au travers de la publication d'une annonce d'offre d'emploi. Le recruteur est donc un maillon du recrutement, celui en recherche d'un candidat lui-même en recherche d'emploi et décideur de soumettre sa candidature ou non. Il faut que les deux parties entre en interaction, il faut que les deux parties s'attirent. Il faut que le candidat corresponde le plus possible aux attentes de l'employeur, au travers desquels le profil du poste. Il semble donc important de choisir les bons critères de sélection pour satisfaire aux exigences du poste à pourvoir, mais aussi pour l'entreprise, pour le futur candidat et pour le recruteur lui-même. Recruter implique « *un éventail large des valeurs propres à chaque groupe social : se rencontrent au cours de la relation d'embauche, toujours plus qu'un employeur et un salarié* » (Hardy-Dubernet, 1995, 119). Si toute une série d'acteurs participent au processus de recrutement et exercent nombre d'influences sur les choix du recruteur, ce dernier par son vécu, ses valeurs, son milieu d'appartenance, son histoire, etc. peut aussi s'auto-influencer. Au final, il semble disposer d'une marge de manœuvre plutôt sous contrainte.

#### 2.2.1.2 L'entrée en contact avec le candidat : le recours aux petites annonces

Le recours aux canaux formels, qui représente plus de quatre recrutements sur dix (Marchal et Bureau, 2009), oblige les entreprises à rédiger une description du poste à pourvoir. Ceci n'est pas sans conséquences sur le processus de sélection en ce que cette étape peut être qualifiée de pré-sélective. Cette recherche « *extensive* » (Bessy et Marchal, 2007, 13) va provoquer une mise en concurrence des candidats, faisant de cette « *procédure mise en place pour opérer un tri* » une étape sélective (Bessy et Marchal, 2007, 14). La mise en marché des offres d'emploi peut mobiliser différents supports : internet, presse écrite, affiches, etc. mais elle peut aussi se faire grâce à des intermédiaires publics comme le Pôle emploi, des agences d'intérim, des cabinets de recrutement, l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres), les écoles et universités ainsi

que les organismes professionnels. Le taux de recours aux intermédiaires publics est de 43,9 % et il est de 25,4 % pour les autres<sup>50</sup>.

Les annonces d'emplois, dont le taux de recours par les entreprises est de 31,6 %<sup>51</sup>, ont évolué à de nombreux niveaux depuis les années soixante (Marchal et Torny, 2003). Ces auteurs, en se concentrant sur les annonces parues dans la presse<sup>52</sup> (dont le taux de recours est de 17,9 %), ont mis au jour des changements dans la forme et le fond. Dans les années soixante, les entreprises se contentaient d'un encart dans un journal, les annonces ne disposant que de peu de traits distinctifs. De nos jours, quelques modifications révèlent une tentative de « *mise en scène des offres d'emploi* » (Marchal, Torny, 2003, 59) : les agences de publicité ont permis aux annonces d'être plus visibles et plus précises. En achetant en grande quantité les espaces publicitaires aux journaux pour les revendre aux entreprises ou aux cabinets de recrutement à des prix plus abordables, elles ont permis aux annonces d'être plus longues, plus détaillées et valorisées. Les agences de communication ont également eu une influence dans cette évolution puisqu'elles ont joué un rôle dans le *design* des annonces en les rendant ainsi plus attractives aussi bien dès le premier coup d'œil qu'après sa lecture. A travers un exemple issu d'une annonce parue dans l'*Express* (Encadré 1), ces sociologues montrent la « *double nécessité de filtrer les candidatures et de valoriser la proposition* » (Marchal et Torny, 2003, 65) : les critères énoncés sont différents sans pour autant être moins nombreux : la personnalité des candidats est mise en avant, laissant au second plan les critères usuellement requis (ils mettent la formation entre parenthèses). L'annonce est détournée du cadre général : l'agence qui l'a conçue met en avant que l'intérêt n'est pas d'insister sur les qualifications mais sur les traits personnels du candidat qui le rendent « pimenté », « vivant » et donc intéressant pour l'entreprise ; ceci dans le but de susciter l'intérêt du lecteur.

### Encadré 1 : Annonce d'emploi réalisée par une agence de communication

**OK pour les lauriers mais avec du piment !**

« Des CV en béton, longs comme le bras, nous en recevons. Ce n'est pas uniquement ce que nous recherchons. Nous voulons des intelligences avec du cœur, des femmes et des hommes qui aiment leurs clients, qui se mettent au service de l'entreprise d'aujourd'hui et qui se passionnent pour l'entreprise de demain. Plus que des lauriers, nous recherchons de vraies personnalités, des femmes et des hommes qui aient du piment, qui savent s'enthousiasmer, se passionner, s'enflammer pour une cause. Votre culture, votre sensibilité, votre parcours, vos études (BAC+4 + maîtrise d'une langue étrangère) vous ont ouvert sur le monde et sur les gens, bref vous êtes vivant. »

<sup>50</sup> Tous les chiffres cités dans cette partie sont issus de l'enquête OFER exploitée par Christian Bessy et Emmanuelle Marchal (2007).

<sup>51</sup> Ce chiffre prend en compte les annonces parues dans la presse, sur internet et sur d'autres supports (Enquête OFER, 2005, exploitée par Christian Bessy et Emmanuelle Marchal en 2007).

<sup>52</sup> L'étude en question, datant de 2002 et financée par l'ANPE, a consisté en l'analyse de la forme et du contenu de 2350 annonces d'emploi tirées de huit supports différents entre ces deux dates. Ces derniers sont issus de la presse nationale (*Le Monde, Le Figaro, France Soir, L'Express*), locale (*Ouest France et Le Parisien*) et de la presse spécialisée (*Les Echos et Le Moniteur*). A ces sept supports, s'ajoute *l'Express* qui fait l'objet de publications d'encadrés uniquement, dès 1970.



Source : Encadré 1 - Annonce d'emploi réalisée par une agence de communication. Reproduit de « Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960 », par Marchal, E. et Torny, D., 2003, *Travail et Emploi*, 95, p. 65.

Alors que les cabinets de recrutements se préoccupent d'opérer une sélection et donner une liste restreinte aux entreprises, les agences de communication jouent plutôt sur le visuel, cherchant à attirer un maximum de candidatures.

Mais, en dehors de ce cas particulier, les annonces permettent aux candidats d'obtenir des informations précises sur l'entreprise (chiffre d'affaires, place sur le marché, etc.), l'emploi proposé (au détriment des informations sur la durée du contrat, sur le type de contrat, sur le salaire, etc.) et les caractéristiques attendues (qualifications, compétences, etc.). Emmanuelle Marchal et Didier Torny (2003, 64) ont en effet montré que depuis quelques décennies, on assiste à une forte augmentation de la place destinée aux annonces et consacrée à « *accroître les exigences formulées à l'égard des candidats* », passant de la simple demande de références (dans les années soixante) à une énumération de critères toujours plus longue. Si la formation et les expériences professionnelles sont deux des critères les plus souvent présents, « *de sorte que c'est presque une « convention » dans la formulation des annonces* » (Rieucan et Salognon, 2013, 64) ; d'autres viennent s'ajouter : la maîtrise d'outils bureautiques, des langues mais aussi les qualités personnelles (le dynamisme, la polyvalence ou encore l'autonomie). Le vocabulaire se fait aussi plus précis : on parle d'expérience « *significative* » et on y ajoute la durée ; pour les qualifications, on parle « *de diplôme, de filière ou de niveau de formation* » (Marchal et Torny, 2002, 13).

Cette diversification des termes utilisés, largement impulsée par le phénomène publicitaire, se traduit aussi par une « *dispersion des titres d'emploi* » (Marchal et Torny, 2003, 67). L'utilisation fréquente d'hapax (vocabule utilisé une seule fois) amène une certaine confusion pour comprendre l'intitulé de l'emploi qui est le premier repère activé par les candidats. Alors que dans les années soixante, les petites annonces incitaient les candidats à aller se présenter physiquement au recruteur (le titre de l'annonce étant relativement explicite) pour en savoir plus sur les critères et les conditions d'embauche (relativement pauvres dans les annonces publiées), les annonces plus contemporaines sont construites dans une optique de présélection, obligeant le candidat à inscrire son dossier de candidature dans les nombreuses exigences précisées par l'offre d'emploi et privant le recruteur « *de l'information qui se révélait auparavant dans l'interaction physique (permettant de jauger la personne) et la discussion* » (Lochard et Ughetto, 2006, 135). Ce phénomène de présélection se retrouve aussi au travers des annonces publiées sur internet, soit sur les *jobboards* et/ou les sites d'entreprises, ce support étant concurrent à la presse. Le recours à ce canal concerne 16,8 % des entreprises. Et quand elles y ont recours, elles activent en moyenne 5,9 autres canaux (seules 0,5 % des entreprises l'ont utilisé comme seul canal de recrutement) : internet apparaît alors comme un choix complémentaire aux autres canaux mobilisés qui accroît le temps passé au recrutement. Son utilisation concerne essentiellement « *la réception de candidatures spontanées* » en premier lieu, « *la diffusion d'annonces sur un site corporate ou un site emploi* » puis « *la consultation de candidatures* » (Bessy et Marchal, 2006, 16). Plus que toute autre annonce diffusée, le recours à un tel canal entraîne la réception de nombreuses candidatures grâce à une prospection

du marché plus massive parce que moins coûteuse. Des stratégies sont alors mises en place par les éditeurs de façon à ne pas être trop assaillis par ces candidatures démultipliées : les offres proposées sont, dans la forme, plus longues, plus conséquentes, ce qui se traduit, dans le fond, par une multitude de critères auxquels doivent correspondre les candidats. Ceci dans le but de créer une auto-sélection : les informations sur l'entreprise, le type de contrat, le salaire, les conditions de travail, le lieu de travail, la formation demandée, l'expérience, les qualités personnelles sont davantage développées dans les annonces parues sur internet dans un double but : l'« *objectif de contenir le nombre de candidatures* » mais aussi parce qu'internet est plutôt orienté vers le recrutement des cadres (Bessy et Marchal, 2006, 34).

Les annonces ont donc trois fonctions principales : elles mettent en relation les employeurs et les candidats surtout quand, sous la forme de petites annonces, elles permettaient encore des rencontres immédiates, rendues impossibles de nos jours avec, en partie, l'arrivée des intermédiaires de l'emploi. Elles permettent aujourd'hui pour les deux parties de sélectionner : les candidats choisissent l'entreprise dans laquelle ils veulent candidater, ils répondent à une annonce plutôt qu'une autre ; les employeurs sélectionnent les candidats qui ont envoyé leur candidature sur la base des critères de sélection présents dans l'annonce. Le recruteur n'est pas le seul décisionnaire. Enfin, elles sont utilisées pour valoriser les entreprises, « *donner de la visibilité à leurs activités* » (Bessy et Marchal, 2009, 127). Passer par le marché nécessite du temps car ce procédé entraîne une arrivée massive de candidatures. Les particularités qui caractérisent ce canal formel de recrutement sont une invitation à l'auto-sélection de la part des candidats mais aussi à la présélection pour les recruteurs, ce qui est une conséquence de l'évolution des annonces d'emploi. De plus, la mise en marché de l'offre d'emploi et l'intervention des intermédiaires, tous deux entraînant la formalisation du besoin de l'entreprise, participent à la difficulté de compréhension des deux parties, paramètre important pour pouvoir se comprendre à distance et conséquemment sélectionner et être sélectionné pour la prochaine étape. Ce support « *opère tel un filtre et a une incidence sur la sélectivité* » (Rieucan et Salognon, 2013, 55-56).

En amont du processus de recrutement s'établissent donc les critères de sélection. A ce stade, des qualités individuelles, humaines, comportementales sont recherchées en plus des expériences et diplômes. Si discriminer ne semble pas envisageable à ce stade, certaines études ont toutefois montré que les critères exigés par les employeurs dans les annonces d'offre d'emplois pouvaient permettre de discriminer à distance. Dans la distribution d'articles de sport, il est souvent mentionné, dans les annonces, la recherche de candidats « *passionnés de sport* ». Ce critère permet d'attirer essentiellement des candidats au profil sportif (Hidri Neys et Bohuon, 2008, 2011 ; Hidri Neys, 2013, 2014). Or ces auteurs ont montré les liens existants entre le fait d'être sportif et d'avoir un corps sportif (*cf. 2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?*). Il est alors possible de considérer que certains critères peuvent amener à discriminer alors même que la moindre interaction n'ait pu avoir lieu. Le poids des apparences peut alors être opérant à ce stade.

## 2.2.2 ... aux situations d'interaction

### 2.2.2.1 Evaluer à distance, une possible prise en compte de l'apparence physique ?

Sélectionner à distance se caractérise par l'étude des dossiers de candidature reçus suite à la diffusion d'une offre d'emploi. Il est rare aujourd'hui, contrairement aux années soixante, de pouvoir rencontrer le recruteur sans passer par la rédaction d'un dossier au préalable (Marchal et Torny, 2003). Pourtant, lors du dépôt d'un dossier de candidature, le candidat n'en est pas moins analysé. Les candidatures déposées en mains propres sont l'occasion pour le recruteur de se forger une première idée : ce peut être au travers de questions sur les contraintes horaires, ce peut être aussi au travers de multiples jugements sur la personne : l'heure à laquelle le dossier a été déposé, la tenue vestimentaire, la personne qui accompagne (Rieucau et Salognon, 2012). Le CV, souvent assorti d'une lettre de motivation, est donc une étape nécessaire pour le candidat, qui correspond à la mise en forme de ses compétences. S'en suit donc l'analyse de ces documents qui peut être différente selon le contexte, selon le recruteur, selon le temps dont il dispose.

En période de chômage élevé, la quantité de CV reçus et à analyser est plus importante, ainsi la sélection se fait plus forte. Ceci a tout d'abord une incidence sur les candidats qui entrent en concurrence les uns avec les autres. C'est pourquoi il est important pour ces derniers de s'adapter à l'offre d'emploi : comme les recruteurs, les candidats doivent se plier au langage du marché pour rédiger leur CV, sous peine d'être évincés parce qu'incompris. Nous l'avons vu avec la rédaction des annonces d'emploi, la problématique de la communication à distance est d'adopter un langage général, similaire et compréhensible par les deux parties, d'où la nécessité de veiller à la « *mise en marché des compétences* » (Marchal, 2015, 99) et au langage employé pour que l'offre et la demande puissent « se rencontrer ». Le candidat doit donc faire preuve d'adaptation, doit repérer les mots clés de l'annonce pour y répondre conformément aux attentes des recruteurs. Toute la problématique est de rassurer son interlocuteur en lui apportant des signaux généraux. Ceux-ci vont lui permettre d'avoir certaines certitudes, ou du moins, de lui ouvrir la possibilité de se forger un jugement sur la base de critères supposés objectifs, légitimes par rapport au poste en question et lisibles car un CV faisant douter le recruteur peut être évincé aussi rapidement que les candidatures sont nombreuses et l'environnement incertain. Cependant, cette « *montée en généralité* » (Marchal, 2015, 101) n'est pas sans risque pour le candidat car ses signes distinctifs lui permettent surtout de ne pas se fondre dans la masse de candidatures. La concurrence fait qu'il doit montrer ses spécificités s'il veut attirer l'œil du recruteur. Car en effet, si toutes les candidatures, aussi nombreuses soient-elles, se ressemblent et si le recruteur est en situation d'incertitude, sur quoi vont s'appuyer ses jugements ? Comment va-t-il faire sa sélection ? Quels critères vont être activés ? Comment évaluer les candidats dont les professions ne requièrent pas de diplômes spécifiques ?

→ Le « haut du CV »

Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucau (2009, 5) expliquent que plus le nombre de CV à trier est élevé, plus le recruteur aura « *tendance à privilégier le « haut du CV », c'est-à-dire les critères sociodémographiques tels que l'âge, le sexe ou le lieu d'habitation pour éliminer des*

*candidatures* ». Au-delà des indicateurs permettant de mesurer les qualifications et les compétences des candidats, le CV peut donc renseigner d'autres champs d'informations supposés plus subjectifs<sup>53</sup> tels que le nom, le prénom, l'adresse, la date de naissance, la photographie, de tels critères pouvant être problématiques<sup>54</sup> selon l'utilisation qui en est faite. C'est lorsqu'il s'agit de départager les candidats que la problématique de la distinction se pose avec le plus d'acuité, le recruteur pourrait être partagé entre « *une pratique discriminatoire* » et « *un choix rationnel* » face à ces différents éléments (Barth et Ramboarison-Lalao, 2013, 177). Parce que le recruteur est soumis à une pression temporelle, la considération de ces différents critères, le contraignant à opter pour un « *jugement économique* », peut être accrue (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 53). De même, la multitude de dossiers de candidature à traiter peut provoquer une certaine lassitude entraînant le recruteur à opter pour plus de facilité et surtout un gain de temps. Ainsi la recherche de certitudes l'orienterait vers la partie supérieure du CV dans laquelle certains éléments peuvent le conduire à faire des choix discriminatoires<sup>55</sup>.

La proximité géographique peut se repérer d'emblée dans le haut du CV ou encore sur la lettre de motivation si le candidat a fait le choix de noter son adresse. En utilisant la méthode du *testing* sur la profession des développeurs informatiques, l'étude de Loïc Du Parquet et Pascale Petit (2011) montre que vivre dans une commune supposée favorisée augmenterait les chances des candidates d'accéder au pallier suivant de la sélection : l'entretien d'embauche. Selon les auteurs, le lieu de résidence n'aurait pas d'effet sur leurs homologues masculins. Selon Géraldine Rieucan et Marie Salognon (2012, 119), dans la grande distribution, la proximité géographique<sup>56</sup> serait le « *critère numéro un* » que ce soit pour les employés ou pour les cadres, les salariés étant aussi les clients de l'enseigne. Ce secteur est surtout caractérisé par des horaires contraignants, ainsi, ce critère retenu par les recruteurs leur permet de s'assurer de la présence et de la ponctualité du futur recruté.

Le critère de l'âge (seniors et jeunes), considéré comme le premier critère de discrimination du point de vue des cadres, des employeurs et des intermédiaires de l'emploi (Galindo, Tixier et Campoy, 2015) peut être pris en compte pour plusieurs raisons, à condition que le candidat ait reporté certains éléments sur son dossier de candidature, comme sa date de naissance, son âge mais aussi d'autres indicateurs comme l'année d'obtention des diplômes, ou encore les loisirs. Géraldine Rieucan et Marie Salognon (2012) avancent plusieurs justifications. Les conditions de travail dans un secteur comme celui de la grande distribution sont réputées comme difficiles, physiques, et un certain dynamisme est requis : le senior peut alors faire l'objet de discrimination. Ensuite, du point de vue de l'équipe, il peut avoir plus de mal à s'intégrer dans

---

<sup>53</sup> Les critères subjectifs sont « *les critères introduits pour les besoins de la sélection et non pour ceux du poste à pourvoir* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 79).

<sup>54</sup> En effet, selon la loi française, le nom et prénom correspondent au patronyme, l'adresse au lieu de résidence, la date de naissance, et la photographie à une multitude de critères visibles (pour n'en citer que quelques-uns, l'origine, l'apparence physique, l'âge, etc.).

<sup>55</sup> Cependant, notons que si les critères discriminatoires peuvent avoir une influence négative dans le choix du recrutement, certains d'entre eux le permettent. Emmanuelle Marchal (2015) prend l'exemple de l'âge qui peut être interprété comme problématique pour l'intégration du salarié mais qui peut aussi être assimilé à la « *sagesse* » et donc influencer positivement le recrutement.

<sup>56</sup> Tout en sachant que ce critère a été institué comme étant discriminatoire par la loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine donc postérieurement à la date de parution de cet article.

un collectif jeune mais à l'inverse, il peut lui apporter sa maturité. L'âge peut aussi être activé en termes de représentation de l'image de l'entreprise et de goût de la clientèle. Enfin, être plus âgé peut être recherché par certains, surtout quand les stéréotypes sont liés à la fois à l'âge et au genre : les auteures prennent l'exemple d'un recruteur qui évoque le fait qu'une dame plus âgée aura moins de risque de grossesse, ce qui répond à certains impératifs de gestion. Mais d'un autre côté, les représentations concernant les femmes en termes de charges familiales entraînent une remise en question de leur disponibilité.

En plus du « *haut du CV* », la rubrique « divers » peut faire l'objet d'une lecture attentive, car elle paraît importante aux yeux de certains recruteurs. Cette partie participe à la compréhension du CV, permet de se faire une idée sur le candidat et d'« *anticiper le comportement de la personne au travail à partir de son expérience de la vie* » (Rieucan et Salognon, 2013, 57). Ils peuvent y trouver aussi certaines ressemblances les incitant à vouloir ou non, rencontrer le candidat (Hidri Neys et Bohuon, 2011).

### → La photographie

Si la photographie personnalise un CV, elle peut véhiculer des signaux porteurs de stéréotypes, développer des *a priori* et donc interférer sur le jugement formulé par le recruteur. En effet, la photographie sur un CV révèle un visage et ce visage est la zone du corps humain dans laquelle « *se cristallise le sentiment d'identité, s'établit la reconnaissance de l'autre, se fixent les qualités de séduction, s'identifie le sexe, etc.* » (Le Breton, 2014 [1992], 88). Une étude auprès de 909 postiers a d'ailleurs montré à quel point cela avait une importance en termes de préjugés liés à l'apparence physique (Barth et Ramboarison-Lalao, 2013). Les personnes interrogées ont répondu à un questionnaire en ligne. L'objectif était de déceler ces préjugés par rapport aux « *personnes en surpoids* », « *aux femmes noires et maghrébines en foulard* », aux « *jeunes au look marginal* », aux « *travailleurs handicapés* » et aux « *seniors* ». Les personnes interrogées devaient d'abord associer des photographies à des fonctions. Ainsi, la fonction de DRH était associée prioritairement à une femme européenne ; celle de stagiaire à une femme noire plus jeune ; celle de patron à un homme en costume et aux cheveux grisonnants ; et celle de cadre à un homme d'une trentaine d'années. Au-delà de cette première étape, les répondants devaient ensuite associer certains profils à des adjectifs donnés. Par exemple, un jeune homme blanc en chemise, cravate a été associé aux adjectifs « *dynamique* », « *motivé* », « *diplômé* » ; un homme en surpoids, très souriant, en costume et portant une cravate s'était vu attribuer les adjectifs « *sympathique* », « *expérimenté* » mais il était vu comme le moins « *intelligent* » de tous ; un jeune homme en survêtement, casquette, grosse écharpe et portant des écouteurs était considéré plus «  *paresseux* », moins « *engagé* », moins « *honnête* ». Les auteures expliquaient ce jugement par le fait que son style vestimentaire se rapprochait de celui des jeunes « *de banlieues* ». Cette enquête a donc montré le poids des préjugés à la vue d'une photographie. Ainsi, révélant l'apparence physique du candidat, cette dernière peut alors jouer « *un rôle de filtre puisque c'est à partir de celle-ci que l'employeur va inférer certaines caractéristiques professionnelles des candidats* » (Garner-Moyer, 2011, 188). Une étude réalisée par Hélène Garner-Moyer (2011) a montré que plus la contrainte temporelle est présente, plus le recruteur est dans une situation inconfortable (stress), plus il va mobiliser la photographie, porteuse de

« *signaux non verbaux* » de type « *statique* », pour se fonder un jugement (Garner-Moyer, 2008, 54). Elle devient alors un critère de sélection au même titre que d'autres critères, habituellement attendus dans les procédures de recrutement tel que les diplômes<sup>57</sup> ou autres expériences professionnelles. L'Observatoire des discriminations (2004) avait aussi mis en avant l'importance de la photographie lors d'une enquête par *testing* dans laquelle uniquement 13 % des candidats dont l'apparence physique était « *disgracieuse* » étaient convoqués à un entretien d'embauche. Si l'on considère l'évolution des emplois vers le secteur tertiaire entraînant donc la possession de compétences relationnelles, et un candidat qui doit posséder des savoir-être dans le sens de « *compétences relatives à l'individu, à sa personnalité (autonomie, polyvalence, capacités d'adaptation, qualités relationnelles...) et à son comportement* » (Garner-Moyer, 2011, 198-199), il est probable que la photographie d'une personne considérée comme étant « *belle* » soit privilégiée, surtout si « *la beauté est perçue comme un atout lorsqu'elle constitue le facteur « central » du travail* », comme c'est le cas dans les postes requérant un contact avec la clientèle (Barth et Ramboarison-Lalao, 2013, 180).

Ces constats appellent à de nouvelles questions notamment celle de se distinguer des autres candidats pour poursuivre le processus de sélection. Comment provoquer la rencontre avec le recruteur alors que la seule interaction n'est ni verbale, ni physique ? Comment le candidat peut-il se démarquer alors qu'il remplit les critères de sélection et qu'il n'est certainement pas le seul au vu d'un marché du travail en pénurie d'emploi ? On remarque que l'apparence physique, lorsque la photographie est fournie, est un élément considéré lors de l'étude des candidatures. C'est aussi un élément d'économie de jugement pour le recruteur. Mais est-ce uniquement le tort du recruteur de la prendre en compte ? Ce serait le cas si la photographie était demandée par l'employeur, moins si elle est fournie volontairement par le candidat. Quelle est alors l'influence que le candidat peut avoir sur son propre recrutement ? A quel point les candidats qui cherchent à se distinguer par différents moyens peuvent faire que les plus vulnérables d'entre eux soient encore plus vulnérables ? L'évaluation des dossiers de candidatures peut être discriminatoire si le recruteur focalise son attention et base son choix sur des critères illégaux, contenus dans la loi française. Des éléments qui malgré tout, permettront au candidat de passer à l'étape suivante qu'est l'entretien de recrutement, rencontre physique entre le recruteur et le candidat sélectionné.

#### 2.2.2.2 Evaluer en présence : tout miser sur la communication non verbale ?

L'entretien d'embauche, situation d'interactions entre le recruteur et le candidat, est donc la deuxième étape la plus fréquente du processus de recrutement (Garner et Lutinière, 2006). Il entraîne la possibilité pour les candidats de s'expliquer, de convaincre et pourquoi pas de

---

<sup>57</sup> Emmanuelle Marchal (2015) met en avant l'opposition entre les conceptions des psychotechniciens, des économistes et des sociologues par rapport aux évaluations scolaires. Pour les premiers, elles n'attestent en rien des compétences des candidats, ceci étant dû à la subjectivité et l'inconstance des évaluateurs mais aussi au fait d'évaluer des connaissances apprises ayant entraîné une préparation aux examens. D'un autre côté, les économistes considèrent les diplômes comme donnant « *de bonnes indications sur le niveau de connaissances des individus et leur spécialité* » (2015, 67). Pour les sociologues, le diplôme est associé à certaines normes et certaines valeurs dont la « *culture de la réussite* ». Il serait aussi « *le signal d'un potentiel, d'une aptitude à apprendre* » (2015, 69).

rectifier ou appuyer certaines interprétations de parcours de la part du recruteur. Pour ce dernier, c'est la possibilité de se forger un jugement sur le candidat grâce à l'apport de certitudes mais aussi, c'est le moment de l'activation des « repères-indices »<sup>58</sup> qui confortent le jugement précédemment établi ou alors entraînent « un changement de regard » (Marchal, 2015, 168). Si les « repères-critères » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81) sont considérés comme plutôt objectivés (mesure d'une compétence grâce à des tests psychotechniques, possession d'un diplôme), les « repères-indices » révèlent des informations sur le candidat au travers de sa voix, ses attitudes, ses comportements, son regard et deviennent subjectives car elles entraînent une interprétation du recruteur (Ceccarelli, 2012).

Mais si l'entretien comme méthode de sélection est le plus utilisé dans la continuité de l'analyse du dossier de candidature, elle n'en est pas pour autant la plus falsifiable. Deux explications. Tout d'abord, l'entretien est réalisé la plupart du temps à huis clos, le recruteur est donc relativement libre dans ses questionnements. Emmanuelle Marchal et Géraldine Rieucan (2010) prennent l'exemple d'un entretien pendant lequel le recruteur demande au candidat des informations personnelles relatives à son statut marital, au nombre d'enfants et leurs prénoms, au lieu de naissance, etc. Son but étant la recherche d'« indices à corroborer » (Marchal, 2015, 24), l'entretien représente « le moment où se discutent des éléments cruciaux qui n'ont pas été évoqués auparavant » (Rieucan et Salognon, 2012, 123). Mais il faut préciser qu'en référence à l'article L. 1221-6 du Code du travail, « les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles (...) »<sup>59</sup>. Si cette pratique est illégale, le huis clos de l'entretien, et donc l'absence de témoin, permet au recruteur d'être libre dans ses questionnements et lui donne un sentiment d'impunité. Ensuite, l'entretien est généralement mené en face-à-face, mettant donc en scène le recruteur et le candidat mais surtout la dimension physique de chacun « privilégiant l'expression des compétences interactionnelles du candidat au détriment de ses compétences techniques » (Hidri Neys, 2011, 119) et laissant donc libre, l'expression d'un jugement pouvant être orienté de la part du recruteur.

L'entretien peut alors correspondre au lieu d'exercice de l'évaluation « clinique » du candidat (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 82), c'est-à-dire qu'il est pris en compte dans sa singularité. Selon les recruteurs interrogés par Emmanuelle Marchal (2015, 203), le candidat doit posséder « des qualités morales » en premier lieu puis « [les] qualités physiques, [la] présentation, [le] tempérament et [les] qualités sociales ». L'apparence revêt aussi une certaine importance. L'auteure explique que dans le commerce ou encore la restauration, l'apparence physique des candidats doit être « fidèle à l'image que donne l'entreprise d'elle-même et de ses prestations ». Elle ajoute que cette « qualité » se perçoit « en un clin d'œil » et « que les conditions d'embauche sont parfois telles, dans ces petits jobs, qu'elles ne permettent pas de saisir autre chose que l'apparence » (Marchal, 2015, 205). Dans la même veine, l'étude de

---

<sup>58</sup> Les auteurs considèrent deux types de repères : les « repères-critères » et les « repères-indices », chacun pouvant varier, changer de statut, être plus ou moins décisif en fonction des situations et influencer sur le jugement du recruteur (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81).

<sup>59</sup> Loi n°92-1446 du 31 décembre 1992, art. 25, publiée au JORF du 1<sup>er</sup> janvier 1993.

Michel Forté et Sylvie Monchatre (2012, 73) montre que les entretiens menés chez les indépendants de l'hôtellerie – restauration, qui ne durent que quelques minutes, sont essentiellement axés sur la présentation des candidats. Les auteurs ont recueilli certains discours éloquentes : « *pas habillés, pas maquillés, pas coiffés, c'est pas possible* » ; « *on est dans des métiers d'accueil et de contact client, et qui dit contact dit avoir un minimum de tenue vestimentaire, et physiquement de rentrer dans certains critères que peuvent nous transmettre notre société* ». Les chaînes dans ce même secteur d'activité recherchent les signes de fiabilité des candidats au travers de leur apparence physique et de la présentation des candidats (en plus du lieu d'habitation, du parcours antérieur, etc.), celle-ci faisant référence essentiellement aux « *attributs corporels* » comme la tenue vestimentaire qu'ils arborent lors de l'entretien ou encore les tatouages et autres *piercings* (Duflos-Priot, 1981, 64). Avec la montée des activités de services, de vente et le rapport avec les clients, s'ajoutent les qualités comportementales et relationnelles du candidat en plus de celles précédemment citées, laissant de côté l'évaluation des compétences recherchées plus en amont du recrutement, lors de la lecture des CV (diplômes et expériences professionnelles). Nous pouvons alors considérer que l'entretien peut permettre ici l'activation de toutes sortes de stéréotypes relatifs aux qualités que doit posséder le candidat par rapport à l'emploi à pourvoir car « *faute d'éléments plus objectifs, les catégories d'appréciation mobilisées par les employeurs qui, parfois, sont très personnelles, deviennent déterminantes lors des entretiens de face à face. Ces derniers reconnaissent se fier à leurs « impressions », au « ressenti » qu'ils ont de la personne qui est devant eux* » (Lazuech, 2000, 11). Et comme la situation de recrutement s'inscrit généralement dans un contexte de « *pression temporelle, psychologique et d'incertitude* » (Esnard, 2009, 100 – 101), apprécier la « *personnalité* » d'un candidat est alors difficile étant donné que ce critère « *ne renvoie pas, dans l'esprit des recruteurs, à une définition toujours très précise de qualités attendues ou à des critères mesurables et hiérarchisables a priori* » (Lazuech, 2000, 10). Ainsi, Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008) expliquent que face à cette problématique, les recruteurs vont chercher des données plus stables qu'ils imaginent contenues dans l'apparence physique. D'une importance primordiale, elle révèle « *la première impression et est décodée comme carte d'identité de l'individu, par l'application de stéréotypes ou la généralisation d'éléments déjà connus* » (Détrez, 2002, 128). Cette première impression que peut se faire le recruteur semble alors très importante alors même que les deux interlocuteurs n'ont pas encore échangé. Par l'étude de manuels d'aide à la recherche d'emploi, Oumaya Hidri (2008, 29) montre que ces manuels expliquent aux candidats que « *les premiers instants sont décisifs* ». Et ce moment où « *l'échange d'informations entre les deux individus est (...) quasi exclusivement visuel* » correspond à la découverte physique du candidat, celle des caractéristiques visibles au sein desquelles se manifestent les « *signaux non verbaux* » (Garner-Moyer, 2011, 188), à savoir les signaux statiques (les caractéristiques propres au candidat) et les signaux dynamiques correspondant au corps en mouvement. Autrement dit, ce moment est celui où toutes les caractéristiques mettant en scène l'apparence physique peuvent entrer subjectivement en considération et entraîner une forme de discrimination puisque le recruteur va former son impression sur le traitement d'une information sociale, celui-ci étant « *commandé non seulement par des catégories indiquant l'appartenance d'une personne à un groupe donné mais aussi par les connaissances contenues dans ces catégories* » (Esnard, 2009, 43). Et quand on sait que « *les premières et dernières informations perçues servent d'ancrage pour colorer*



*l'impression forgée sur la base des autres informations* » (Esnard, 2009, 40), nul doute que l'apparence physique revêt une certaine importance. Elle est « analysée » à cet instant : les « *attributs* » du candidat, ses « *caractères physiques* » ou encore ses « *attitudes corporelles* » (Duflos-Priot, 1981, 64), en somme, toutes les caractéristiques visibles sont passées au crible. La tenue vestimentaire, la propreté, le maquillage, l'allure générale, le regard sont autant de facteurs qui importent pendant ce moment (Rieucan et Salognon, 2012) de sorte qu'« *il existe quasiment une croyance en la « première impression » comme intuition porteuse d'une vérité de la personne* » (Ughetto et Lochard, 2006, 7).

L'évaluation porte alors, non plus sur les compétences des candidats, mais sur leur « *employabilité*<sup>60</sup> » (Marchal, 2015, 203) aux yeux des recruteurs et révèle alors la proximité entre le recruteur et le candidat par le biais d'échanges. Anne-Chantal Dubernet (1996, 3) a étudié les procédures de recrutement au prisme des caractéristiques sociales des candidats. Elle définit l'embauche de « *fait social total* » car c'est « *un lieu où s'élaborent des discours sur la « valeur sociale » fondant collectivement les normes de répartition des actifs* ». C'est le moment d'expression d'« *un ensemble de représentations issues d'instances de socialisation plus larges : le système scolaire, (...) mais aussi les valeurs familiales, culturelles, sexuelles, générationnelles, voire religieuses, ethniques, locales, politiques, idéologiques, etc.* » (Dubernet, 1996, 4). L'apparence physique peut apparaître comme étant un des facteurs entraînant le jugement du candidat lors d'un entretien d'embauche, les signaux diffusés étant concrets et donc amenant des certitudes au recruteur. Un jugement qui est qualifié d'intuitif par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997, 157) dans lequel « *le langage joue un rôle faible dans la formalisation de l'intuition* », laissant place aux caractéristiques physiques à défaut de pouvoir évaluer autre chose.

L'évaluation en présence peut aussi être le lieu de simulations d'activités de travail grâce à différents procédés. Cela peut aller de la simple question lors de l'entretien sur l'un des aspects du poste, comme « *une première façon d'approcher le terrain* » (Rieucan et Salognon, 2013, 59), à une réelle mise en situation de travail. Le but est alors d'évaluer le candidat dans des situations plus ou moins similaires à celles qu'il pourra vivre s'il est recruté. Ceci peut permettre d'être plus proche des compétences recherchées du candidat en évaluant uniquement ses compétences professionnelles. Les mises en situation réelles nécessitent une part plus importante de réflexion de la part du recruteur bien avant le recrutement, ce qui, dans des secteurs comme la grande distribution, qui recrutent généralement dans l'urgence, est chose rare. La Méthode de Recrutement par Simulation (MRS) semblerait la plus aboutie pour mettre le candidat en situation. En effet, elle consiste en la construction d'exercices pour évaluer les candidats suite à l'analyse du poste. L'observation de ceux-ci se fait en situation et non plus en dehors du contexte de travail, comme pour les autres méthodes. De plus, la non utilisation de CV permet à d'autres profils de participer au processus de recrutement, puisque la première sélection se fait via la simulation. Selon Emmanuelle Marchal (2015, 56), cette méthode permet

---

<sup>60</sup> A l'instar des propos de Marie Duru-Bellat (2007), Hélène Garner-Moyer (2009, 55) explique que « *le terme d'employabilité renvoie sur les personnes la responsabilité de se montrer « employables », c'est-à-dire d'être en capacité de répondre aux attentes des employeurs. Et pour ce faire, la détention d'un diplôme ou d'une expérience est insuffisante (quoique nécessaire) et les candidats doivent mobiliser d'autres atouts pour séduire les employeurs* ».

de mettre en avant des habiletés « *transversales* », en rapport avec différents métiers, comme le travail en équipe, le respect des consignes ou encore l'organisation, mais aussi des habiletés « *spécifiques à certains emplois* ». Cependant, toutes les conditions de travail ne sont pas envisageables par cette méthode. L'auteure cite quelques exemples comme les odeurs, la mauvaise humeur d'un collègue, les températures dans lesquelles l'employé travaille. C'est aussi une méthode qui s'adresse spécifiquement aux emplois d'exécution. Coûteuse, elle n'est rentable que pour des recrutements en série.

Le recrutement est donc un processus complexe qui engendre nombre d'étapes de sélection, qu'il y ait des interactions ou non. La première étape de cette sélection commence au travers des critères choisis pour un poste, des canaux mobilisés puis se dessine la seconde étape, celle de l'entrée en interaction entre le candidat et le recruteur qui se réalise en deux temps. La découverte à distance se caractérise par la prise de connaissance d'un parcours scolaire, universitaire, professionnel mais aussi extra-professionnel. C'est aussi la découverte d'une personne, de son nom et de ce que ces éléments pourraient impliquer (l'origine, le sexe, etc.) ; de son âge si celui-ci est mentionné ou au travers des indicateurs temporels ; de son apparence physique quand la photographie est jointe au CV. L'interaction entre le recruteur et le candidat se fait ensuite en présence, en face-à-face, cette situation faisant la part belle à l'évaluation de « *critères liés au comportement du candidat (personnalité, apparence, présentation et façon de s'exprimer)* » (Garner et Lutinié, 2006, 6). Au fil du processus se dessine cette indéniable prise en compte de l'apparence physique qui permet au recruteur de trouver des réponses à ses nombreuses incertitudes car si le corps est « *support de communication, de parole* », il n'a pas ce seul rôle : « *il ne fait pas qu'appuyer la conversation verbale, soulignant une expression, mimant une action, mais s'en détache pour apporter d'autres informations* » (Détrez, 2002, 126-127).

Le recrutement, au sens où nous l'entendons, implique de nombreux acteurs : recruter entraîne parfois le recours à des intermédiaires, étape supplémentaire au parcours du candidat. Le recrutement est aussi et surtout le produit des actions conjointes des candidats et des recruteurs, ces derniers étant soumis à de nombreuses influences comme « *le groupe auquel appartient son entreprise, sa hiérarchie s'il est salarié, les lois d'un marché fortement concurrentiel, les exigences de son propre personnel, mais aussi à d'autres niveaux : la législation d'embauche, ses règles morales, culturelles, son propre cursus scolaire et professionnel, son appartenance de classe, de sexe, de religion* » (Hardy-Dubernet, 1995, 121). Si les entretiens mettent en perspective toutes les dimensions de l'apparence physique, les pratiques discriminatoires des recruteurs sont finalement fortement prévisibles - surtout au vu des représentations inhérentes à certaines professions qui sont tellement fortes que s'y conformer devient « naturel » - et d'ailleurs intégrées comme telles par les candidats qui subissent une « *pression normative* » et ne peuvent « *prendre le risque de réduire leurs chances* » (Lochard et Ughetto, 2006, 138).

## 2.3 Les acteurs de la régulation de la discrimination

### 2.3.1 Des candidats eux-mêmes persuadés de l'importance de l'apparence physique...

#### 2.3.1.1 A chaque profession son apparence physique

Partant du principe que « *ce ne sont pas les qualités des uns et des autres qui sont, à proprement parler, évaluées au cours de la procédure de sélection, mais la capacité des différents candidats à s'identifier à des groupes sociaux dont les normes sont signifiées à travers la définition de profil* » (Dubernet, 1996, 14), les candidats sembleraient avoir un rôle à jouer lors d'un processus de recrutement. Leurs choix les amènent à entrer dans une procédure de recrutement, à consulter tel ou tel canal ou alors à activer leur réseau (s'ils en possèdent), à se raviser suite à la visite de l'entreprise, suite au premier entretien, etc. (Rieucou, Salognon, 2013). Ils ont aussi un « *rôle actif dans la construction du jugement du recruteur en lui fournissant des repères imprévus permettant de s'éloigner de la définition préalable des compétences requises, telles qu'elles sont décrites dans le profil de poste* » (Marchal, 1999, 43). Une fois leur projet identifié, les candidats peuvent développer des stratégies en rapport avec la profession envisagée. Gilles Lazuech (2000, 12) a montré que les étudiants issus de classes supérieures faisaient des « *choix plus rentables* » pour « *anticiper leur avenir et (...) y adapter leur présent* ». Il explique que ces jeunes gens se forgent « *une sorte de profil idéal pour un employeur* » en réalisant des activités en vue de leur future insertion professionnelle. L'auteur donne l'exemple des stages à l'étranger, des doubles qualifications, des doubles diplômes français mais aussi étrangers. Ainsi, les étudiants tendent à développer des « *stratégies anticipatrices* » (Hidri, 2004, 282) en vue d'« *adapter leurs « profils » à la représentation qu'ils se font des recruteurs* » (Hidri, 2008, 100).

Ces stratégies passent par le « *travail du corps* » et de l'apparence physique et elles sont différentes selon « *l'appartenance sociale de l'étudiant, de la profession dans laquelle il souhaite s'insérer et du niveau socioprofessionnel convoité* » (Hidri, 2004, 130). L'auteure montre que les étudiants issus des classes supérieures et dont le projet professionnel est de devenir cadre commercial n'ont pas le même rapport à leur corps que les étudiants issus de classes populaires, désireux d'entrer dans les forces de l'ordre ou d'exercer une profession plutôt technique. Si les premiers envisagent un corps musclé, athlétique mais harmonieux et séduisant, les seconds ont plutôt la vision d'un corps utile donc la force et le volume sont déterminants. Conséquemment, les futurs cadres commerciaux de cette étude expriment le souhait de « *maigrir, certes, mais sans devenir maigre* », tandis que les futurs techniciens et hommes des forces de l'ordre veulent « *prendre du poids, certes, mais sans devenir gros* » (Hidri, 2004, 136). En plus de la mobilisation de « *leurs dispositions spécifiques pour s'adapter tant bien que mal aux offres d'emploi qu'ils [sont] en mesure de saisir* » (Villette, 2001, 90), les groupes étudiés par Oumaya Hidri (2004) travaillent leur corps dans des buts différents : les futurs enseignants souhaitent « *gagner en autorité* » et cette pratique leur permet d'être physiquement plus imposants. Les futurs techniciens pratiquent afin de « *se muscler lourd* » pour accroître la solidité de leur corps tandis que les futurs « *hommes en armes* » cherchent à paraître intimidants. Ces groupes visent non seulement une augmentation de leur masse corporelle mais aussi de leur force pour satisfaire aux exigences de leur future profession. Enfin,

les futurs cadres commerciaux veulent « *se muscler léger* », privilégiant un corps sculpté, affiné (Hidri, 2004, 138).

Ces stratégies ne sont pas uniquement réservées aux hommes, elles apparaissent aussi chez leurs homologues féminins. Par une étude réalisée auprès de deux cent vingt-trois étudiantes, Oumaya Hidri et Catherine Louveau (2005, 143) ont analysé les représentations que ces étudiantes ont de leur future profession et les raisons pour lesquelles elles s'adonnaient à un travail de leur corps grâce aux Activités de Mise en Forme (AMF). Les étudiantes interrogées ont différents projets professionnels mais majoritairement, elles souhaitent ressembler à la photographie de « *l'executive woman* »<sup>61</sup> qui leur est présentée en termes d'« *apparence corporelle et [de] charisme* ». Les justifications de cette volonté sont toutefois différentes en fonction des projets professionnels et le travail de leur corps prend alors différentes dimensions. Pour les futures enseignantes, avoir une apparence physique correspondant à celle de la photographie leur permettrait de prendre de la hauteur, de mieux s'imposer afin de se faire respecter par une classe d'une trentaine d'élèves, mais aussi des collègues et des parents d'élèves. Les AMF leur permettent d'avoir une meilleure confiance en elles grâce à un corps tonifié. Pour les commerciales en devenir, cette photographie rassemble tout ce qu'il faut respecter concernant les stéréotypes corporels pour accéder à leur profession. La pratique des AMF se fait donc dans le but de sculpter leur corps afin que celui-ci soit plus dessiné. Ceci les rendrait « *plus forte[s], plus battante[s]* » (Hidri et Louveau, 2005, 146). Enfin, les étudiantes n'ayant pas de projet ou celles dont le projet est d'exercer une profession technique ne considèrent aucun des modèles présentés<sup>62</sup>. Selon elles, les AMF n'influenceraient donc pas leur apparence physique.

Par ces deux exemples, nous pouvons constater qu'en dehors des aspects généralement attendus pour s'insérer professionnellement (le diplôme à posséder, l'expérience à acquérir, certaines qualités, traits de caractères, etc.), les candidats à un emploi « *mobilisent certaines de leurs ressources sociales et culturelles pour rendre plus « efficaces », du point de vue de leur insertion professionnelle, des investissements scolaires qui, eux-mêmes, sont devenus de plus en plus diversifiés et hiérarchisés* » (Lazuech, 2000, 18). L'apparence physique devenue capital corporel au sens bourdieusien est fortement considérée par les étudiants souhaitant accomplir leur projet professionnel. Le travail du corps, même s'il se fait de différentes façons selon les représentations que les étudiants se font de la profession envisagée, semble alors important. Ces études montrent donc que les étudiants, « *plus ou moins conscients de la rentabilisation de l'apparence sur le marché du travail* », élaborent des stratégies liées au travail de leur corps en fonction des caractéristiques perçues de leur future activité professionnelle (Hidri, 2004, 130).

---

<sup>61</sup> Oumaya Hidri et Catherine Louveau (2005, 143) expliquent que la photographie présentée aux étudiantes représente une femme d'1m75, « *mince et d'allure dynamique* »

<sup>62</sup> *L'executive woman*, la femme active, une mannequin et une sportive.

### 2.3.1.2 Focus sur les futurs cadres commerciaux

Dans l'étude évoquée précédemment, plusieurs groupes professionnels ont été mentionnés dont celui des futurs cadres commerciaux. Les étudiants et étudiantes s'y destinant vont intégrer le secteur privé dont les modalités de recrutement sont, comme nous l'avons vu, orientées majoritairement sur l'étude d'un dossier de candidature et le passage d'un entretien de recrutement durant lequel les apparences physiques « entrent en scène ». Ce type de profession demande des « *qualités de présentation et de représentation* » (Hidri, 2005, 282). L'auteure a montré que, même si ces derniers connaissent le cadre législatif antidiscriminatoire français dont l'apparence physique fait partie depuis la loi du 16 novembre 2001, ils la considèrent comme « *un atout supplémentaire pouvant être décisif lors du recrutement* ». En effet, le contact avec la clientèle et la représentation de l'entreprise font que l'apparence physique devient « *un critère implicite de recrutement* » (Hidri, 2005, 284). Les étudiants interrogés vont même jusqu'à dire que « *l'apparence physique ne devrait pas être considérée comme un motif de discrimination lors du recrutement* » (Hidri, 2005, 284) en ce qu'elle est estimée comme une obligation. Pour ces jeunes gens, il n'est pas possible d'être « gros » pour devenir un cadre commercial, les enjeux économiques de l'entreprise seraient mis en péril. De nombreux travaux ont d'ailleurs envisagés le corps comme un projet en montrant les nombreuses modifications pouvant y être apportées qui en montrent son importance. Anastasia Meidani (2007, 23) envisage le corps comme « *un brouillon à rectifier* » et donne plusieurs exemples de travaux : David Le Breton (1999) et le « *symptôme du doute fondamental à l'encontre du corps* » qui est mis en avant par les pratiques de chirurgie esthétique, les piercings, tatouages, les régimes, etc. en vue de modeler les apparences ; l'intérêt pour le corps « *lié à l'émergence des valeurs attachées au loisir, à la consommation et à la jeunesse* » (Travaillot, 1998) ; « *l'hyper investissement consommatoire* » subi par le corps (Pociello, 1995) ; le corps comme objet de l'intime et l'intérêt pour soi qui passe par le travail des apparences (Vigarello, 2001b). L'apparence physique devient « *un véritable enjeu social, un capital à faire fructifier* » (Meidani, 2007, 23).

En ce sens, les étudiants travaillent stratégiquement leur corps en vue d'accroître leur capital corporel et augmenter leurs possibilités d'insertion professionnelle. Anastasia Meidani a montré que la mise en forme des corps commence avant même de s'inscrire dans une salle de remise en forme. De la même façon, le travail du corps des (futurs) cadres commerciaux commence avant même qu'ils aient envisagé de postuler dans une entreprise. Les travaux d'Oumaya Hidri (2008)<sup>63</sup> ont d'ailleurs montré les différentes stratégies usitées par certains étudiants pour respecter les codes des entreprises et augmenter leurs chances d'embauche. L'auteure en décline certaines : tout d'abord, un premier groupe rassemble des étudiantes qui considèrent que le développement de leur « *potentiel de séduction* » aura un effet sur leur insertion (Hidri, 2008, 103). Pour cela, un travail de leur apparence est nécessaire. Elles vont donc travailler leurs « *caractères physiques* » (Duflos-Priot, 1981, 64) dans différents buts : le premier consiste en ce qu'elles désirent « se vieillir » pour une question de crédibilité et ceci passe par la volonté de « se grandir » pour les plus petites (grâce aux talons qui, selon les propos d'une étudiante, seraient gage de compétence). Leur corps doit aussi être une « *présentation de soi valorisante* »

---

<sup>63</sup> L'étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs auprès de dix-sept étudiant.e.s dont le projet professionnel est de devenir cadre commercial.

(Hidri et Louveau, 2005, 137) et respectant les normes de la minceur. Pour cela, elles s'adonnent à des pratiques sportives d'endurance qu'elles associent à de multiples régimes, travaillent plus spécifiquement certaines parties de leur corps comme les fesses, qu'elles mettront en valeur grâce à certains accessoires (comme les collants donnant aux fesses une forme rebondie). Elles vont aussi se concentrer sur leurs « *attributs* » grâce à la réalisation d'un maquillage donnant l'illusion qu'elles sont plus matures, les rendant plus « femmes » (Duflos-Priot, 1981, 64). Un autre groupe est identifié et concerne, cette fois, des jeunes hommes. Pour eux, il s'agit d'emprunter les attributs du cadre pour réussir leur insertion. On passe donc « *de la nécessité pratique de trouver un emploi, à l'identification à un métier, et au travail sur soi pour endosser autant que possible les attributs caractéristiques de ce métier* » (Villette, 2001, 90). Ils pensent montrer leur crédibilité à travers le port du costume-cravate car ce dernier véhiculerait des savoir-être inhérents à ce groupe professionnel. De plus, ils considèrent l'importance de l'ascension socio-économique que leur apportera ce statut et n'hésitent pas à investir dans ce qui définit le cadre pour réussir leur insertion. Le dernier groupe est composé d'étudiantes et d'étudiants. Sa particularité réside dans le fait que chacun emprunte les caractéristiques socialement et physiquement attribuées à l'autre du fait de la concurrence entre les deux. Pour les femmes, leur stratégie est de s'aligner sur une apparence dite masculine qui correspondrait mieux avec le métier de cadre commercial : celle-ci passe par le port d'accessoires et de vêtements plutôt sobres (comme le tailleur-pantalon) ou encore la perte de poids pour effacer les formes associées à la féminité. De la même façon, les hommes considèrent que la différence entre les deux sexes se fera sur l'apparence physique. Pour cela, ils s'adonnent à des pratiques corporelles dans le but d'avoir un corps travaillé mais aussi, ils attachent une importance à leur hygiène pour que l'image qu'ils renvoient soit irréprochable. Par exemple, ils se rasent plusieurs fois par jour pour avoir une apparence nette ou encore, ils vont chez le barbier régulièrement. Autant d'actions qui confirment la part que les candidats assument dans leur futur recrutement.

Considérant que « *la démarche qui consiste à vendre le personnage que l'on est, ou au moins que l'on paraît est première* », l'apparence physique a, pour ces étudiants, une influence sur leur propre employabilité (Villette, 2001, 89). Il la travaille donc grâce à certaines pratiques corporelles de façon à avoir plus de chances lors de leur recrutement, ce critère étant « *bien plus un critère d'embauche qu'un motif de discrimination* » (Hidri, 2008, 116). Cette prise en compte de l'apparence physique se fait d'ailleurs à l'extrême, à tel point que certains étudiants en situation de surpoids changent de projet professionnel. Les métiers de service sont donc des métiers dans lesquels certains jouent des apparences physiques pour se conformer aux représentations qui y sont associées. Nous revenons à cette question qui consiste à se demander comment est-ce possible de constater de tels comportements ? L'influence des candidats sur leur propre recrutement amène l'idée d'une responsabilité partagée par le recruteur et le candidat quant à la compréhension des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Le candidat, en étant acteur de son recrutement, pourrait influencer le recruteur en travaillant son apparence physique tout en sachant que le faire, en espérant augmenter ses chances d'insertion professionnelle, n'est guère illégal. Il s'adapte aux représentations associées à une profession, maximise ses chances en anticipant les discriminations et minimise celles de ceux qui ne jouent pas le jeu. La seule responsabilité du recruteur pourrait être moins

engagée, remise en perspective, tout en sachant que les actions des candidats ne sont que le produit des déviances constatées et/ou perçues. Tout cela conduit à envisager une certaine prévisibilité de ce comportement. Finalement, ceci revient, non plus à se demander « *comment est-ce possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent ?* » mais plutôt, « *comment serait-il possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique n'existent pas ?* ».

### 2.3.2 Entre les recruteurs et les candidats : les intermédiaires du placement

Les intermédiaires du placement, encore nommés « *opérateurs de la diversité* » (Doytcheva, 2011, 57) prennent des formes différentes. La fin du monopole de (anciennement) l'ANPE suite à la loi de programmation pour la cohésion sociale de janvier 2005 a entraîné la création de nouvelles formes d'intermédiations. L'enquête OFER les répartit en deux grandes catégories : les intermédiaires publics et les autres. Les premiers sont représentés par le Pôle Emploi et l'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes (AFPA), organismes qui représentent le Service Public de l'Emploi (SPE) (Divay, 2008). Ils ont chacun des missions distinctes. Le Pôle emploi accompagne les demandeurs d'emploi dans leurs recherches en les accueillant, les informant, les orientant vers des formations, etc., et tente de répondre aux besoins des entreprises. Il collecte les offres d'emploi, aide les entreprises dans leur recrutement en leur trouvant des profils adaptés. L'AFPA est un organisme de formation, qui œuvre donc en complément des missions de Pôle Emploi pour faciliter l'accès des demandeurs d'emploi à l'insertion professionnelle. Jusqu'en 2010, ce dernier avait recours à certains réseaux dans le cadre de la cotraitance : les missions locales (accompagnement d'une partie des jeunes de moins de 26 ans), Cap Emploi (accompagnement des demandeurs d'emploi handicapés).

Les autres intermédiaires regroupent les agences d'intérim, les cabinets de recrutement, l'APEC, les écoles et universités ainsi que les organismes professionnels. Les agences de travail temporaire sont chargées de mettre à disposition des candidats pour les entreprises qui cherchent provisoirement un salarié. Elles ont une relation avec l'entreprise et avec les candidats ce qui entraîne la signature de deux contrats : un entre l'agence et l'entreprise, appelé une mise à disposition, et un entre le salarié et cette même agence correspondant à un contrat de mission. Par opposition, les cabinets de recrutement sont généralement contactés pour des postes qualifiés et sur le long terme. Certains sont des cabinets de chasseurs de tête, sollicités par les entreprises pour des postes à responsabilités élevées (cadres supérieurs, cadres dirigeants). Les consultants utilisent « *l'approche directe* » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, 9) en allant chercher des candidats parmi des salariés déjà en poste. L'APEC, association de droit privé avec une mission de service public, est devenue un sous-traitant de Pôle Emploi, en 2010. Positionnée sur le marché des cadres, son objectif est de les conseiller de même que les entreprises et d'accompagner les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Enfin, les organismes de formation que sont les écoles, les universités, les centres de formation, etc., font aussi partie de ces intermédiaires privés. Leur but est de former les futurs diplômés et de diffuser des offres auprès de ces derniers. L'industrie de la diffusion des annonces est aussi l'un des intermédiaires de l'emploi. Elle publie des offres d'emploi sur différents supports : presse écrite, internet.

Il y a donc une diversité des intermédiaires du placement ayant des caractéristiques différentes. Leurs activités, leurs missions (diffusion d'annonce, présélection de candidats, conseil aux entreprises, accompagnement, etc.) leur donnent ainsi des statuts différents. Yannick Fondeur et Carole Tuchsirer (2005, 6-7) établissent ainsi trois modèles d'intermédiaires : le « *modèle information* » dont l'activité repose sur le principe de neutralité et dont le rôle « *est de maximiser la centralisation et la transparence de l'information sur le marché du travail* » ; le « *modèle sélection* » qui met en relation l'offre et la demande et le « *modèle structuration* » qui aide l'employeur ou le candidat en formulant leurs attentes. Ces deux derniers sont à l'inverse situés dans l'intervention. Pour les auteurs, l'ANPE regroupe les trois modèles ; les cabinets de recrutement et les agences de travail temporaire sont dans l'intervention ; et la presse a plutôt un rôle d'information. Il convient d'étudier de quelles façons ces trois intermédiaires assument ces « rôles ».

#### 2.3.2.1 Les intermédiaires publics et la gestion des demandeurs d'emploi : des logiques différentes de placement ou d'insertion professionnelle ?

En prenant le cas de l'ANPE, le traitement des offres d'emploi est réalisé différemment en fonction des acteurs en charge. Corrado Delfini et Didier Demazière (2000) décrivent trois façons possibles d'y traiter les offres en période de pénurie d'emplois<sup>64</sup>. En premier lieu, le professionnel peut traiter les demandeurs d'emploi de la même façon, les « indifférencier », ne pas se concentrer sur l'un plutôt que sur l'autre. A l'inverse, ils peuvent aussi essayer d'instaurer une égalité entre les demandeurs devant l'emploi en aidant les plus démunis, en travaillant plus intensément avec ces derniers afin que le marché du travail leur soit plus accessible. Enfin, ils peuvent centrer leur sélection sur les candidats les plus employables donc les plus à même de satisfaire les entreprises. Cette diversité au niveau des stratégies employées résulte des missions assignées à ce service public qui sont à la fois de satisfaire toujours plus d'offres d'emploi mais aussi d'accompagner plus intensément les demandeurs tout en luttant contre l'exclusion des candidats les plus éloignés de l'emploi.

Leur étude a permis de dessiner plusieurs logiques d'actions entraînant différents types d'intermédiation. Deux d'entre elles privilégient le demandeur d'emploi et le soutien lui étant apporté. Ce sont les logiques informationnelles et de justice sociale. La logique dite « *informationnelle* » représente le fait que les employés de l'ANPE se jugent impuissants, n'ont pas le poids nécessaire face aux entreprises qui les dominent. Leur rôle se situe au niveau de l'information administrative quant aux aides auxquelles ces dernières peuvent prétendre. Il est donc minimal, se résumant à une diffusion de l'offre sans présélection ou proposition de candidats afin d'éviter d'« *être les complices actifs* » face aux abus (Delfini et Demazière, 2000, 34). Les employés essaient tout de même de protéger les demandeurs d'emplois des pratiques parfois abusives des entreprises et donc de protéger les candidats. La logique de justice sociale consiste à travailler au placement des demandeurs plus qu'à la satisfaction de l'offre. L'orientation est ici consacrée à la lutte contre l'exclusion, à l'accompagnement social. En

---

<sup>64</sup> Les auteurs ont réalisé des monographies dans six zones d'emploi et des entretiens et l'objectif résidait dans l'explication des différentes logiques institutionnelles et des jeux d'acteurs inférant dans le placement des demandeurs d'emploi ; des logiques de gestion des offres et des demandes d'emploi.



« jouant » sur les aides accordées aux entreprises et en argumentant ce propos, les agents peuvent plus facilement négocier les offres d'emploi pour « limiter la sélectivité des embauches » (Delfini et Demazière, 2000, 36) et ainsi « éviter une aggravation des phénomènes d'exclusion du fait du poids des offreurs » (Delfini et Demazière, 2000, 37).

Par opposition, les deux autres logiques d'action sont centrées sur la satisfaction de l'offre. La première est qualifiée de logique commerciale : lorsque l'action des conseillers est orientée dans une optique de satisfaction des entreprises, des différences de traitement peuvent apparaître. La négociation n'ayant pas lieu lors de la prise d'offre, il faut « un travail sur la demande visant à opérer des tris et à éliminer les chômeurs qui ne sont « pas plaçables », à réaliser « un éclaircissement du fichier » » (Delfini et Demazière, 2000, 32). Seuls les candidats disposés à pourvoir un emploi rapidement seront mis en avant par le conseiller. La logique économique prime dans ce cas, l'augmentation des parts de marché étant un objectif à atteindre. La logique suivante est une logique d'expertise : l'objectif est ici moins quantitatif que qualitatif en essayant de légitimer le rôle de l'agence. Ils sont acteurs dans l'offre grâce à la prospection des entreprises qu'ils réalisent et aux conseils qu'ils donnent. Les agents sont spécialisés au niveau de leurs connaissances du marché local, ce qui accroît leur poids face aux entreprises, ceci les amenant à pouvoir négocier les offres d'emploi et à présenter des profils parfois éloignés de ce que les recruteurs recherchent. Certains propos recueillis par les auteurs montrent que les offres d'emploi de plus de six mois sont privilégiées par les conseillers pour améliorer la qualité des emplois proposés aux demandeurs. Ainsi, s'opposent les logiques qui tiennent compte des demandeurs et celles qui valorisent l'offre. Une autre opposition est perçue par les auteurs : la logique commerciale et la logique informationnelle ont une position de dominées tandis que les deux autres sont les régulateurs. Le choix d'une logique plutôt qu'une autre dépend aussi bien du contexte de l'agence, des règles mises en place que de l'interprétation que font les agents de chaque situation et de leurs croyances personnelles. Les différences de traitement selon les profils des demandeurs d'emploi et des logiques poursuivies sont donc présentes dans les activités des intermédiaires de l'emploi.

Qu'en est-il des publics considérés comme inemployables, ceux qui ne disposent pas des « critères minimum d'employabilité » (Benarrosh, 2000, 9). L'auteure évoque les organismes en relation avec l'ANPE chargés de ces profils « sélectionnés négativement » mais finalement discriminés positivement (Benarrosh, 2000, 21) : la Mission Locale (ML) et le Plan Local d'Insertion par l'Economique (PLIE). L'individualisation des profils dits en difficulté, comme les chômeurs de longue durée, permet de mieux sélectionner les individus pour un type de poste demandé par les entreprises et ainsi faciliter le travail de sélection pour ces dernières alors que sont mis en place, en amont, des critères de sélection pour investir ces organismes. Elle peut se manifester de différentes façons, les moyens de parvenir à insérer ces profils n'étant pas mentionnés. Une étude de François Le Yondre (2012), réalisée grâce à l'observation participante de deux stages sportifs pour les demandeurs d'emploi et à la réalisation d'entretiens avec les participants, a mis en avant l'utilisation du sport pour remettre les corps des chômeurs de longue durée aux « normes » du marché du travail. Les allocataires percevant le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) perçoivent un revenu en contrepartie d'actions d'insertion à réaliser. Ces stages sportifs, qualifiés de « stages de redynamisation par le sport » (Le Yondre, 2012, 85) sont une des démarches devant être réalisées pour percevoir leurs revenus, faisant du

sport « *une obligation contractuelle dès lors qu'il tient lieu d'action d'insertion dans le contrat signé par le travailleur social* » (Le Yondre, 2012, 85). Deux types de sport sont proposés : le premier concerne les activités d'endurance et de force dans lesquelles « *la force, la mesure, le courage et la recherche du dépassement de soi* » sont prisées. L'un des objectifs à atteindre par l'intermédiaire de ce type de pratique est celui de l'engagement en ce que les stagiaires doivent formuler des objectifs quant aux pratiques sportives réalisées. Conséquemment, le deuxième objectif, clairement affiché dans le texte de présentation du stage, est l'apprentissage de l'effort. Le second type de sports proposé concerne un tout autre registre : il s'agit d'activités plus douces, centrées sur le corps comme la relaxation, le yoga, le chant. Ces dernières permettraient aux stagiaires de prendre conscience de leur corps, de l'explorer et de le maîtriser. L'utilisation du sport a aussi un autre intérêt, celui de la responsabilisation du rapport au corps en termes de santé : la population participant à ces stages présente des problèmes d'obésité, de surpoids, d'alcoolisme, d'anorexie, etc., et ils ont un rapport au corps pouvant empêcher le retour à l'emploi. Ainsi, dans la présentation de l'un des stages, la « *problématique à traiter* » est celle de la négligence de « *la représentation de leur corps ainsi que les soins pouvant lui être apportés* » (Le Yondre, 2012, 89). Le sport serait donc un moyen de parvenir à reprendre certaines habitudes qui, absentes, situent ces individus aux frontières de l'inemployabilité car il instaurerait des réflexes en termes d'hygiène (prendre une douche après le sport, changer de vêtements) et ainsi permettrait une amélioration de la représentation jusqu'alors négligée de ces personnes. Redynamiser les corps grâce au sport reviendrait à redonner à ce public « *sa volonté, son abnégation et son engagement* » (Le Yondre, 2012, 90) et serait « *un moyen de lutter contre ce que les économistes nomment la dégénérescence du capital humain, soit la transformation du corps des chômeurs de longue durée en corps inaptés* » (Le Yondre, 2012, 91). Toute cette prise en charge, visant à rendre à nouveau le chômeur employable ou à l'empêcher de devenir inemployable, sous-entend, alors, qu'il y a un corps attendu pour pouvoir prétendre à accéder au marché du travail.

Si certains intermédiaires misent sur le placement des individus sur des offres d'emploi, d'autres semblent faire la recherche de la perle rare pour certains postes. Les différents intermédiaires sont concurrents, la logique économique prime : le client (l'entreprise donneur d'ordre) est prioritaire. Et au-delà de sa satisfaction, il faut le fidéliser. Dans cette logique, les intermédiaires ont tendance à proposer les candidats les plus proches des volontés de leur client, quitte à les remettre sur le chemin de l'employabilité. Pour les entreprises, le fait de recourir à une prestation payante entraîne aussi la volonté d'une présélection réalisée par l'intermédiaire mais celle-ci doit être plus aboutie, avec des « *information[s] plus fine[s] sur les candidats* » (Bessy et de Larquier, 2010, 245) que lorsqu'elle recourt à un service public.

#### 2.3.2.2 Des cabinets de recrutement à la chasse de tête et la prise en compte de l'apparence physique des candidats dans la formulation du jugement

Le rôle des chasseurs de tête est différent. Loin d'exercer un rôle de sensibilisation, d'accompagnement, de placement ou encore de réguler des comportements pour mettre un candidat aux normes de l'entreprise, ces derniers recherchent la personne déjà en adéquation avec une certaine culture d'entreprise en mobilisant certains critères. Jérôme Gautié, Olivier

Godechot et Pierre-Emmanuel Sorignet en ont étudié les pratiques de recrutement. A la suite d'entretiens, d'observations et d'études quantitatives avec les chasseurs de têtes et les cadres dirigeants de deux cabinets, les auteurs ont suivi les « *étapes de l'élaboration de la transaction* » et se sont interrogés sur les effets de cette dernière sur le marché du travail (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, 6). Ils ont pu évaluer les pratiques des consultants. Plusieurs étapes de sélection sont alors nécessaires avec en premier lieu une vérification des prérequis demandés par le donneur d'ordre. Ils sélectionnent les candidats dans leurs bases de données ou encore font des entretiens téléphoniques. Vient ensuite une évaluation en face-à-face qu'est l'entretien dans lequel le consultant « *évalue leur qualité, [et] leur présente le poste* ». Le premier cabinet donne deux notes au candidat à savoir une note générale et une note mettant en rapport ce dernier avec la mission, puis il fait un compte rendu. Selon les auteurs, ce stade marquerait une moindre prise en compte des critères « objectifs » car le travail des consultants « *consiste justement à aller au-delà de la simple mobilisation de critères objectifs définis a priori (...) pour apprécier une personne dans son individualité et son adéquation à un poste, saisi lui aussi dans son unicité* » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, 10). Suite à une analyse statistique du vocabulaire employé lors des comptes rendus, ils ont effectué un classement par thèmes : « *carrière* », « *réseau* », « *surface du candidat* », « *appariement* », « *éléments de négociation* », « *manière de présenter* », « *compétences* », « *compétences morales* », « *corps* », « *esthétique* ». On peut donc noter que quatre de ces thèmes renvoient directement à l'apparence physique. Et leur récurrence montre que cette dernière ne laisse ni les consultants, ni le client, indifférents.

Les chasseurs de tête doivent aussi tenir compte d'autres facteurs comme l'ambiance de l'entreprise, la moyenne d'âge, le contexte, pour pouvoir ajuster leur choix et ainsi, aller « *au-delà des compétences techniques* » pour coller à l'image de l'entreprise. C'est ainsi qu'ils s'orienteront vers un profil « *à l'image de ce jeune directeur général, sans cravate, souvent en jeans et systématiquement le sourire aux lèvres* » (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005, 14), transformant la personnalité du candidat en une réelle compétence nécessaire au poste proposé. Les impressions ressenties sont donc ici de mise : les consultants attachent une partie de leur évaluation à leur jugement personnel. Emmanuelle Marchal évoque d'ailleurs les analyses interactionnistes qui montrent le jeu des perceptions à travers « *les gestes, la voix, les intonations, le langage, l'habillement et l'apparence physique [qui] importent beaucoup dans l'interprétation des discours des interactants* ».

Cette idée de responsabilité partagée s'étend aussi des recruteurs aux intermédiaires de l'emploi. Qu'ils soient privés ou publics, ces derniers répondent aux attentes de leur client et entérinent les volontés des entreprises qui se déchargent de tout acte discriminatoire. Ce faisant, ils participent au maintien des discriminations à l'embauche ou tout au moins, au maintien des normes supposément attendues sur le marché du travail. C'est ainsi que Corrado Delfini et Didier Demazière évoquent les différentes logiques de traitements des demandeurs d'emploi, que Mylena Doytcheva montre la prise en compte, par les intermédiaires, des standards attendus par les entreprises, que François Le Yondre étudie la redynamisation des corps pour accéder au marché de l'emploi. Tous ces travaux vont dans le sens d'un « *gouvernement du corps* » (Fassin et Memmi, 2004, 10), « *le corps qu'on éduque et qu'on libère, dont on met en valeur les formes*

*ou qu'on disqualifie pour son apparence, par lequel s'éprouve le plaisir ou la souffrance, auquel on imprime les usages sociaux de son milieu et de son sexe, à quoi l'on recourt comme ressource dans les relations aux autres et aux pouvoirs »* (Fassin et Memmi, 2004, 13). Il n'est pas étonnant de trouver l'appui de cette thèse dans les manuels d'Aide à la Recherche d'Emploi (ARE), même s'il est relativement implicite au regard de la loi française.

### 2.3.2.3 Passer sous silence les caractères physiques... Les conseils des manuels d'aide à la recherche à l'emploi

L'intermédiation passe aussi par un canal indirect, médiatisé, représenté par les manuels d'ARE, ouvrages qui conseillent, mettent en avant les supposées règles à respecter pour se préparer aux épreuves de sélection et dont *« l'existence se justifie par leur pratique de conseils »* (Hidri, 2008, 22). Nous avons vu précédemment la différence entre la sélection à distance et la rencontre physique entre le recruteur et le candidat, ainsi que le poids de l'apparence physique lors de cette situation. Oumaya Hidri (2008) a réalisé une analyse de plusieurs manuels d'ARE pour mettre en lumière la considération de l'apparence physique. Elle a montré que les différents éléments fondateurs de l'« apparence physique » ne sont pas traités de la même manière par les différents manuels. Tout d'abord, que les manuels datent d'avant ou après la promulgation de la loi du 16 novembre 2001, le terme « apparence physique » n'est jamais mentionné puisqu'*« avant même d'être considérée comme une pratique illégale, la prise en compte de l'apparence physique du candidat dans le processus d'embauche n'était pas officiellement admise »* (Hidri, 2008, 24). Ils privilégient ainsi les recommandations quant à un travail au niveau de la tenue vestimentaire : les candidats doivent penser à l'adapter à l'entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler. De plus, représentative d'un milieu socio-culturel, elle contient les signes recherchés par le recruteur pour en apprendre plus sur le candidat. L'importance d'une *« une attention portée à son look »*, d'une *« présentation soignée »* (Divay, 1999, 99) pourrait agir dans l'intérêt du candidat. Au-delà de la tenue, les attitudes corporelles ont tout à fait leur importance. Selon un des manuels, elles permettent d'*« alimenter le jugement formulé par le recruteur en lui donnant des indices sur sa personnalité »* (Hidri, 2008, 26). Elles ont un sens que ce dernier peut détecter pour en savoir plus sur le candidat même si le temps de l'entretien d'embauche ne permet pas de se forger une idée sur la personnalité d'un individu. Les caractères physiques sont quant à eux moins évoqués. Ils ne sont plus des accessoires ou des gestes mais ils représentent le corps du candidat. Il est difficile d'effectuer des changements corporels, ainsi, cette dimension serait la plus discriminatoire. Il s'agit de la couleur de peau, du surpoids, de la beauté si tant est qu'on puisse la qualifier. Ainsi, peu de manuels s'attardent sur le sujet. Ils donnent des conseils sur ce qui peut se modifier avant tout puisque plus rapide et facile à réaliser. L'introduction du critère de l'apparence physique dans la loi du 16 novembre 2001 incite les auteurs des différents manuels à traiter le sujet avec précaution : c'est une des raisons pour laquelle ils gardent une certaine forme de silence au sujet de l'apparence physique, *« partagés entre leur volonté affirmée d'aider les candidats à réussir leur insertion professionnelle et celle de ne pas nuire à la crédibilité du processus d'embauche »* (Hidri, 2008, 31).

Les manuels d'ARE soulignent aussi le fait que l'entretien « [autorise] *une intervention plus grande de l'apparence physique du candidat* » (Hidri, 2008, 28). En effet, la situation de face-à-face, les dimensions physique, visuelle, font que l'entretien « *peut être biaisé, [...] subjectif* » (Hidri, 2008, 28). Plusieurs manuels évoquent l'importance de la première impression comme étant « *déterminante* », « *primordiale* », « *véritablement décisive*<sup>65</sup> ». Etant entendue comme le « *court instant durant lequel le candidat et le recruteur sont mis en présence physique* », la première impression représente un « *échange d'informations (...) quasi exclusivement visuel* » (Hidri, 2008, 29). Certains manuels d'ARE s'orientent sur l'importance du côté visible en expliquant que la vue est l'un des sens les plus importants et utilisés. De même, ils insistent, pour certains, sur le côté naturel du candidat ; pour d'autres, et par opposition, il convient de respecter certains codes assignés à la profession en question. Cependant, être naturel relève, selon les auteurs de ces manuels, d'un apprentissage. Il s'agit donc pour les candidats de « jouer » un rôle et ceci passe par le travail des apparences physiques dont les attitudes corporelles (« *Apprenez à vous mouvoir* », « *Redressez-vous* ») mais aussi les attributs (« *Habilitez-vous en fonction de votre rôle* »). Même si le sujet de l'apparence physique est traité avec précaution, les manuels parviennent à montrer son importance alors que celle-ci fait partie des motifs de discriminations à l'embauche. Il s'agit essentiellement d'orienter le candidat dans le sens des attentes du recruteur et de les encourager dans leur rôle quant à la construction du jugement que se fera le recruteur (Marchal, 1999).

Ces deux premiers acteurs interviennent à part entière (les candidats) ou quand ils sont sollicités (les intermédiaires de l'emploi) dans le recrutement et ne sont pas totalement « innocents » dans l'existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. L'un et l'autre semblent avoir saisi l'importance de ce critère lors de l'embauche puisque, à leur façon, ils s'y conforment. Les uns travaillent leur corps pour accroître leurs chances de s'insérer professionnellement, les autres « réhabilitent » des corps « inemployables » ou considèrent uniquement ceux qui sont « employables », sans oublier les multiples conseils donnés quant à l'importance à accorder à l'apparence physique avant de se présenter à un entretien de recrutement. Tout ceci facilitant la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique en incitant les différents acteurs à s'y conformer et rendant si compliquée cette lutte contre les discriminations. Osons le dire, au regard de ces quelques travaux relatifs aux acteurs de la régulation de la discrimination, il est difficile d'imaginer ce qui pourrait empêcher les recruteurs de ne pas agir de façon déviante.

### 2.3.3 La figure incontournable du recruteur

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le recruteur est « *maître du processus de recrutement* » (Hidri Neys, 2011, 118), maître qui reçoit l'appui des intermédiaires de l'emploi quand il les sollicite et « pour lequel » certains candidats travaillent stratégiquement leur apparence physique. En effet, il fixe les « règles du jeu » en ce qu'il choisit comment recruter : il définit les critères de sélection, mobilise certains canaux de recrutement, trie les CV,

---

<sup>65</sup> Ces propos sont extraits des manuels d'ARE analysés par Oumaya Hidri (2008).

convoque les candidats, mène les entretiens. La plupart du temps, toutes ces opérations sont réalisées par lui-seul. Chacun de ses choix va favoriser certains candidats plutôt que d'autres. De la même façon, les différents types de sélection envisagés et menés vont lui permettre d'évaluer différemment les compétences et ainsi changer ses rôles au sein de l'évaluation au sens des régimes d'action développés par François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997). Considérant l'ordre chronologique d'une procédure de recrutement, nous allons envisager de les développer en rapport avec chaque situation. Le recruteur est un « *régulateur* » lors de l'étape de la définition des compétences et la mise en marché de l'offre. Son but est de définir des statuts, des diplômes, des expériences exigées en concordance avec des règles qui mettent en relation le type d'emploi et les candidats potentiels : ce sont les « *dispositifs de mise en équivalence* » dans lesquels le recruteur repère des qualifications (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 25). La difficulté ici réside dans la définition desdites compétences. En sollicitant le marché, le recruteur est dans la peau du « *sélectionneur* ». Il évalue le « *potentiel* », les « *aptitudes* » d'une grande masse de candidats à distance et peut mobiliser des critères simples pour retenir ou éliminer une personne (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 26). Ces deux étapes correspondent à la planification des compétences par le recruteur. Ensuite, lorsqu'il sollicite le réseau, le recruteur est un « *médiateur* » et s'appuie sur les « *dires* » de celui-ci pour se faire une idée des compétences du candidat. Les auteurs parlent ici de « *compétences distribuées dans leur réseau de relation* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 26). En situation d'entretien, le recruteur est un « *interlocuteur* ». L'individu en tant que tel est pris en compte. La communication est la base de cette étape de sélection, faisant des compétences le résultat de l'interaction des deux parties. Elles sont donc « *émergentes* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 25). Ces deux dernières étapes correspondent à la négociation des compétences entre le recruteur et son réseau et/ou le candidat. Le statut et le rôle de ce professionnel changent donc en fonction des situations, des étapes du processus et ceci a une influence sur son jugement. Mais ce ne sont pas les seules influences auxquelles ce professionnel peut être confronté. Plusieurs courants théoriques ont tenté d'expliquer les discriminations à l'embauche (Hidri Neys et Duflos 2017). Ces dernières proviendraient du comportement du recruteur. Si pour certains, discriminer relève d'un choix rationnel et conscient, d'autres le voient comme un processus inconscient qui se développe sans que le recruteur ne se rende compte de la portée de ses choix.

### 2.3.3.1 Le racisme d'apparence

Une première série de travaux a défini les comportements discriminatoires comme étant non rationnels et résultants de représentations infériorisantes erronées, une forme de *lookism*, qui viendrait doubler le processus de stigmatisation et la croyance en des préjugés (Becker, 1957 ; Goffman, 1975 ; Amadiou, 2002 ; notamment).

En 1957, Gary Becker a mis en avant que les recrutements discriminatoires pouvaient résulter des préférences des recruteurs quant à certaines caractéristiques possédées par les candidats. Pour l'auteur, la discrimination correspond à « *l'utilisation de considérations non monétaires pour décider d'embaucher (...)* » (Becker, 1971b, 11). C'est-à-dire que l'employeur serait prêt à renoncer à certains revenus pour ne pas travailler avec certaines catégories de population. Le

recruteur<sup>66</sup> est considéré comme ayant un goût pour certains individus et pour cette raison, il va en discriminer d'autres et favoriser les individus pour lesquels il a une préférence. L'apparence physique peut donc avoir une influence sur la décision d'embauche et inciter le recruteur à discriminer. Et pour preuve, même si « *les recruteurs refusent, avec vigueur, de reconnaître l'impact de la beauté (...) d'un candidat sur leurs évaluations et décisions* », la relation entre la « *physical attractiveness*<sup>67</sup> » et les compétences intellectuelles a toutefois été mise en avant (Jackson, Hunter et Hodge, 1995). Les auteurs ont mis au jour que les personnes jugées attrayantes étaient perçues comme étant plus compétentes que les autres et qu'en l'absence d'informations sur la compétence des individus, les effets de l'attractivité étaient plus importants. Et, alors que la « performance » d'un candidat est moindre, les effets de l'attractivité vont avoir une influence plus forte. Quelques décennies avant, les analyses de Karen Dion, Ellen Berscheid et Elaine Walster (1972) avaient déjà révélé que, dans la perception que les gens ont des autres, le stéréotype « *what is beautiful is good*<sup>68</sup> » était opérant. Les individus attrayants étaient jugés socialement plus désirables et se voyaient attribuer bon nombre de qualités personnelles positives par rapport à des personnes peu attrayantes.

Dans le même ordre d'idée, ceux jugés trop éloignés des normes en vigueur dans la société sont stigmatisés et par conséquent victimes d'exclusion (Goffman, 1975). Le surpoids est lui-même associé à des stéréotypes négatifs : Heather O'Neal Chambliss, Carrie E. Finley, et Steven Noel Blair (2004) ont évalué les attitudes d'étudiants en sciences de l'exercice envers les personnes obèses. De forts préjugés sont apparus : selon eux, ces personnes étaient plutôt vues comme ayant une mauvaise attitude et plutôt paresseuses. D'autres auteurs ont montré que les recruteurs croyant aux stéréotypes négatifs sur les personnes en surpoids étaient moins susceptibles de les inviter à un entretien car ils auraient de mauvaises habitudes de travail, seraient moins compétents, émotionnellement plus faibles, paresseux et égoïstes ; ils seraient vus comme ayant un manque de volonté, de pouvoir, de caractère et de responsabilité (Klesges, Eck, Hanson, Keith, et Klesges, 1990 ; Pingitore, Dugoni, Tindale et Spring, 1994).

D'autres études ont aussi montré que l'attractivité féminine n'est pas toujours perçue positivement et que cette perception dépend du poste occupé. Il existerait à ce titre des « *normes de rôles* » entraînant des préférences pour certaines personnes plutôt que d'autres (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 39). Ainsi, l'attractivité des femmes est un avantage pour occuper des postes non cadres et représente un désavantage pour les postes de direction (Heilman et Stopeck, 1985). Nous pouvons donc imaginer que l'attractivité physique entraînera ou non une décision d'embauche en fonction du niveau de responsabilité du poste à pourvoir.

### 2.3.3.2 Neutraliser les incertitudes du recrutement

Une deuxième série de travaux renvoie les pratiques discriminatoires des recruteurs à un calcul rationnel leur permettant de neutraliser les incertitudes inhérentes au processus de recrutement

---

<sup>66</sup> Selon Gary Becker, différents agents peuvent avoir ce goût pour la discrimination : les employeurs, les collègues de travail, ou encore les consommateurs.

<sup>67</sup> Au sens de Jean Maisonneuve et Marilou Bruchon-Schweitzer (1999, 33), l'attrait physique représente « *ce qui évoque à la fois la beauté perçue mais aussi la fascination qu'elle exerce* ».

<sup>68</sup> « Ce qui est beau est bon ».

et d'abaisser le coût de ce dernier (Dubernet, 1996 ; Gautié, Godechot et Sorignet, 2005 ; Marchal et Rieucan, 2010).

Les études anglo-saxonnes ont montré de quelle façon les croyances supposées des recruteurs sur la productivité des candidats ont un poids sur la décision d'embauche. Il ne s'agit plus de la discrimination par goût au sens de Gary Becker mais de « *discrimination statistique* » ou « *discrimination par l'information* ». Au vu de l'incertitude quant au candidat à évaluer, le recruteur doit trouver un moyen d'avoir des certitudes sur la productivité de ce dernier. Ainsi, il va se reposer sur des croyances dont le but est d'« *appliquer à des individus des informations agrégées sur les catégories de population auxquelles ils appartiennent, qu'elles soient réelles ou supposées, sur leur productivité ou sur l'ensemble des coûts associés à leur embauche* » (L'Horty, 2016, 28). Plusieurs exemples : ces études présument que les pratiques racistes et sexistes des employeurs, aux Etats-Unis, reposeraient sur une imperfection de l'information lors du processus d'embauche : afin d'augmenter leur profit économique, ils auraient tendance à discriminer, au travers de cet exemple, les femmes ou les Noirs s'ils pensent que la plupart de ces personnes sont moins qualifiées, moins fiables, moins productives que les Blancs et les hommes et si l'information à obtenir par rapport aux candidats représente un coût trop important (Phelps, 1972 ; Arrow, 1973, 1998). Il s'agit donc d'accéder aux caractéristiques les plus facilement observables, saisissables, « *les critères de décisions se fondant sur des caractères visibles supposés corrélés avec des variables de productivité* » (Chassonnery-Zaïgouche, 2013) et par conséquent contenus dans l'apparence physique pour pouvoir évaluer l'individu. Ils ne peuvent s'en tenir aux informations factuelles contenues dans le CV. Cette « préférence » proviendrait des expériences antérieures des employeurs ou encore du fait que cette croyance soit répandue et acceptée par la société, d'un jugement statistique qui consiste à employer les membres de ces deux groupes à des conditions moins favorables. Ce jugement statistique est à l'origine de ce type de pratique discriminatoire en ce que les recruteurs sélectionnent, dans un souci d'efficacité, les candidats sur la base des seules informations imparfaites et associent les caractéristiques individuelles d'un individu d'un groupe aux caractéristiques supposées de ce groupe. On peut mesurer à quel point la photographie sur le CV ou encore la première impression lors de l'entretien peut avoir son importance car elles correspondent « *à l'intuition du recruteur, à son sentiment lorsqu'il voit le candidat et [elles renvoient] à son expérience, aux situations passées qu'il a connues avec des individus présentant des caractéristiques extérieures identiques* » (Garner-Moyer, 2009, 55).

Pour neutraliser toutes incertitudes, ils se doivent de repérer « *les bons signaux de productivité* » (Marchal et Rieucan, 2010, 71) fournis par les candidats. La définition du profil de poste, la définition des compétences requises sont déjà des filtres activés par les recruteurs. Vient ensuite le choix du canal mobilisé, soit la deuxième étape de sélection. Les choix faits à ce moment vont favoriser certains candidats au détriment d'autres : diffuser une annonce n'aura pas le même impact qu'activer un réseau professionnel. Dans le cas d'une diffusion au public, c'est le moment où le candidat décide d'envoyer son dossier de candidature. A la lecture des critères demandés, une auto-sélection peut s'observer, le candidat choisissant de ne pas postuler par manque d'expérience, de qualification ou même d'adéquation avec les valeurs de l'entreprise. L'analyse des dossiers de candidatures qui suit n'en est pas moins sélective puisqu'elle peut se révéler arbitraire par manque de temps, lassitude, excès de dossiers ou encore par l'incertitude



éprouvée par le recruteur. A ce stade, il est parfois difficile de parler d'évaluation des compétences des candidats et la situation ne paraît pas s'améliorer lors de l'entretien, le recruteur pouvant être influencé par la découverte physique du candidat. Anne-Chantal Dubernet (1996) avait déjà mis en avant quels étaient les critères attendus par les recruteurs. Les expériences professionnelles sont indéniablement importantes puisque ce critère fait l'unanimité pour les cadres, les ingénieurs, les techniciens et agents de maîtrise. Devant la difficulté à traduire les compétences en savoirs, savoir-faire et face à un contexte économique privilégiant les candidats expérimentés afin d'être le plus rapidement opérationnels, ce critère permet surtout aux recruteurs d'associer l'individualité d'un candidat au travers de son vécu antérieur au collectif d'une profession. Les formations et diplômes sont quant à eux largement moins évoqués. L'auteure recense « *un répondant sur deux, voire moins d'un sur quatre, qui mentionne un ou des critères relevant de l'institution éducative pour caractériser les profils qu'il établit de ses candidats potentiels* » (Dubernet, 1996, 9). Ce critère permet le tri des CV. Mais au final, même si les recruteurs se bornent à être réticents vis-à-vis de sa prise en compte, les niveaux d'emploi et les niveaux d'études concordent, faisant du diplôme un élément « *clivant et même décisif dans bien des cas* » (Dubernet, 1996, 9). Enfin les qualités personnelles entendues comme individuelles et morales sont le troisième type de critère attendu par les recruteurs, l'une s'effaçant au profit de l'autre en fonction du recruteur dans la mesure où ces qualités relèvent d'une construction sociale.

Chaque paramètre a une influence sur le jugement du recruteur à tout moment de la sélection. Selon François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997), il existe plusieurs façons de juger les candidats en fonction des recruteurs mais aussi du contexte (les auteurs parlent de leurs réseaux, de leur expérience mais aussi du nombre de candidatures à traiter et des contraintes y étant associées). Les jugements varient selon les modes de recrutement et ne valorisent pas les mêmes qualités chez les candidats, ce qui entraîne une sélection de profils différents. Nous l'avons évoqué, la MRS, par exemple, permet de valoriser des profils qui n'auraient peut-être même pas passé la sélection sur dossier, faute de diplômes ou d'expériences professionnelles. Les auteurs parlent alors de « *conventions de compétences* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 27) dans le sens où il y a plusieurs formes d'expression des compétences des individus en fonction des situations mobilisées par le recruteur, ce qui conduit à une diversité des informations recueillies. Ainsi, il n'y a pas une façon d'évaluer la compétence mais de multiples façons provoquées par le passage d'une convention à une autre. Définir des compétences peut poser un certain nombre de difficultés car cela dépend donc de la situation dans laquelle elles sont appréciées. Elles peuvent être associées à des qualifications (relatives à des catégories d'emplois), à des aptitudes (relatives à l'individu). Mais aussi, elles peuvent être « *planifiées* » (pour une sélection sur dossier de candidature) et/ou «  *négociées* » (lors d'interactions) (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 31). Leur évaluation sera différente en fonction du sens, du rôle que le recruteur lui donnera. La mobilisation de différentes conventions supposerait l'aboutissement à un « *jugement équilibré* », faisant de la compétence un objet socialement construit (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 26). Mais ce « *jugement équilibré* » qui passe par différents stades avant de tendre vers cet équilibre peut parfois se révéler teinté de décisions discriminatoires « *de par le caractère variable et flou* » des conventions de compétences (Ceccarelli, 2012, 260).

L'évaluation des candidats a aussi été étudiée par Jérôme Gautié, Olivier Godechot et Pierre-Emmanuel Sorignet (2005, 10). Nous avons vu précédemment (*cf. 2.3.2.2 Des cabinets de recrutement à la chasse de tête et la prise en compte de l'apparence physique des candidats dans la formulation du jugement*) que les cabinets de chasse de tête respectent les volontés des entreprises en recherche de candidat lors d'une première étape de recrutement (tri d'une base de données ou contact téléphonique) en ce qu'ils accordent de l'importance à des « *variables dites « objectives »* » comme les expériences, la formation, mais que ces éléments étaient loin d'être suffisants. Ils doivent aller au-delà pour tenir compte des qualités individuelles du candidat pour un poste lui-même unique, ces qualités allant de la carrière du candidat aux qualités morales en passant par des critères relevant de compétences sociales comme l'expression orale ou encore des caractéristiques physiques entraînant des jugements de la part des chasseurs de tête. Cette étude a aussi montré que se dégageait un profil type des cadres dirigeants issus de la base de données d'un des cabinets de chasse de tête montrant la représentation qui peut être faite d'une personne occupant ce poste : un homme (86%) de 41 ans dont le salaire net moyen est, en 1998, de 740 000 francs français.

En 2012, Sylvie Monchatre et Marie Salognon (2012), qui ont analysé les « façons de recruter », mettent en avant trois types d'informations mobilisées par les recruteurs. Le premier moyen d'évaluer est de tenir compte des compétences acquises pour le poste qui s'illustrent dans le parcours antérieur du candidat. Le recruteur tient compte des diplômes, des expériences, des formations, etc. Pour les auteurs, tout ce qui atteste des compétences est pris en compte lors du tri des candidatures. L'adéquation entre le poste et le candidat est privilégiée à cet instant. Le deuxième type d'information relève des « *dispositions futures envers l'emploi proposé* ». Pour les identifier, les recruteurs peuvent avoir recours à des tests intellectuels, de personnalité, etc. donc un moyen objectivé ; ils peuvent s'en tenir aux déclarations des candidats ou au ressenti lors de situations d'interactions, donc un moyen plutôt interprétatif. Enfin, les « *caractéristiques extra-professionnelles* », qui laissent une large place aux « *caractéristiques physiques ou personnelles des candidats (...), [à] leur présentation (...), [à] leur lieu de résidence ou ce que l'on nommera leur situation sociale et/ou familiale* » (Monchatre, Salognon, 2012, 191), sont importantes au stade de l'évaluation en présence, au stade du « *tri des candidatures en interaction* » (Monchatre, Salognon, 2012, 192).

Finalement, tout ce que les recruteurs semblent attendre des candidats relève de représentations associées aux différentes professions et surtout, la capacité d'un candidat à s'identifier au groupe social convoité sera le principal critère évalué (Dubernet, 1996). On peut alors imaginer que l'évaluation du candidat sera différente en fonction du recruteur et de ses représentations. Or ce n'est pas le seul facteur entrant en jeu. La complexité du processus de recrutement fait que l'évaluation que porte le recruteur sur le candidat, qui dépend des critères fixés en amont du processus de recrutement, varie en fonction des situations auxquelles il est confronté.

### 2.3.3.3 L'influence de la biographie sociale des recruteurs

Une troisième série de travaux a montré comment les conduites discriminatoires selon l'apparence physique pouvaient se développer à l'insu des acteurs, du fait d'éléments inscrits dans la biographie sociale des recruteurs (Hidri, 2009 ; Hidri Neys, 2011 ; Réau, 2009).

En situation d'entretien, le recruteur peut avoir tendance à privilégier une personne semblable à lui-même en termes de trajectoire sociale, professionnelle et/ou scolaire (Hidri, 2009). Gilles Lazuech (2000, 5) expliquait d'ailleurs que pour certains postes (dans son étude, les cadres), les candidats étaient, lors de la sélection finale, choisis selon leur personnalité faisant que « *la proximité sociale entre le recruteur et le candidat [pouvait] alors être déterminante* ». Les élèves issus d'écoles de commerce et issus « *des fractions sociales les plus élevées* » (Lazuech, 2000, 12) font des choix plus rentables pour leur avenir. Ils trouvent un emploi plus intéressant plus facilement que les élèves issus de classes populaires du fait de leurs « *capacités sociales, culturelles, économiques à percevoir les « tendances » du marché et, en fonction leurs dispositions, de leurs goûts et de leurs aptitudes, à s'en saisir pour se construire un avenir* » (Lazuech, 2000, 11). Parmi elles, l'auteur explique que pour un poste d'attaché commercial, le « *sens commercial* », la « *capacité à s'exprimer* », l'« *aisance relationnelle* », enfin, la « *culture générale* » et l'« *apparence physique* » étaient pris en compte. Autant de critères plus facilement accessibles et maîtrisés en fonction de l'élévation ou non dans la hiérarchie sociale (Boltanski, 1971) et donc de la corrélation entre le profil du candidat et celui du recruteur.

Une étude d'Oumaya Hidri (2009 ; Hidri Neys, 2011) a comparé trois types de recruteurs quant à l'évaluation qu'ils faisaient des candidats. Le premier groupe, composé de deux cadres autodictates (un directeur des ressources humaines et un chef de service), proches de la retraite, faiblement diplômés et d'origine sociale populaire prônent l'objectivité de l'entretien. Tous deux ont publié une annonce dans le journal, qui décrit les formations et diplômes nécessaires ainsi que les compétences à posséder. Les dossiers de recrutement retenus sont ceux qui répondent aux critères de l'annonce publiée. Défendant l'idée que le candidat doit être en adéquation avec l'entreprise, il s'avère que leur discours s'oriente petit à petit vers l'idéal d'un candidat assorti à eux-mêmes. Toute une série de paradoxes par rapport à leurs volontés initiales est mise en avant : ils ont tendance à privilégier la personne qui fait le moins d'éloges par rapport à son diplôme et qui a dû travailler, connaître des situations difficiles pour parvenir à sa situation actuelle. De même, le candidat doit arborer une tenue vestimentaire adéquate au poste auquel il postule tout en respectant son statut de demandeur d'emploi. En effet, ils n'acceptent pas qu'un candidat ait des accessoires plus coûteux que les leurs ce qui serait une « *caractéristique des groupes sociaux qui les précèdent eux-mêmes dans la hiérarchie sociale* » (Hidri Neys, 2011, 121). Un deuxième groupe est composé de trois directeurs des ressources humaines. Ils n'ont élaboré aucune fiche de poste mais n'en ont pas moins certaines exigences. Pour procéder au recrutement, ils consultent des dossiers qu'ils possèdent déjà. Ils regardent le diplôme pour effectuer un premier tri, puis les expériences professionnelles pour le deuxième tri et enfin, la lettre de motivation pour le dernier. L'entretien est pour eux une situation d'observation. D'ailleurs, ils n'hésitent pas à prendre quelques minutes en amont de celui-ci pour observer les candidats *via* par exemple, des caméras de surveillance. Ils en repèrent leurs comportements dans l'attente de l'entretien et il apparaît qu'« *un habitus des classes supérieures [favorise] une discrimination positive de la part de ces trois recruteurs* » (Hidri, 2009, 77) de la même façon qu'ils développent des stéréotypes négatifs envers le surpoids ou encore la tenue vestimentaire « *à faible coût* » (Hidri Neys, 2011, 123). Le dernier groupe est composé d'un directeur de magasin et d'un consultant en recrutement, tous deux fraîchement sortis de l'université. Chacun a diffusé son annonce en interne. Ils considèrent qu'un bac + 4/5

permet de passer la première étape du tri. Ils ont aussi une préférence pour les diplômes universitaires qui sont, pour eux, obtenus suite à un réel travail de l'étudiant et qu'ils jugent comme « *un gage de qualité en matière d'acquisition de savoirs et savoir-faire* » (Hidri, 2009, 77). Toutefois, ils élaborent des mises en situation qui leur permettent de dégager des savoir-être. Ces derniers finalement difficiles à évaluer en peu de temps, les recruteurs se contentent d'évaluer le paraître, critère qu'ils ont eux-mêmes utilisés pour réussir leur rapide ascension professionnelle.

Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon (2011) ont analysé les pratiques de recrutement des cadres commerciaux de la distribution généraliste. Les recruteurs de ce secteur ont tout d'abord une considération pour le diplôme, ce dernier représentant un minimum requis pour justifier de compétences de bases dans le domaine concerné. D'ailleurs, l'enquête montre que les recruteurs interrogés sont tous titulaires d'un bac + 4 au minimum spécialisé dans ce domaine. Mais au-delà, la rubrique « divers » du CV et notamment les pratiques sportives attirent les recruteurs. Par curiosité ou pour découvrir un peu plus le candidat, ils consultent cette rubrique avec attention car elle permettrait d'« *anticiper le comportement de la personne au travail* » par rapport à son vécu (Rieucan et Salognon, 2012, 119). Même si cette partie du CV est considérée de moindre importance, l'entretien de recrutement qu'ils mènent avec les candidats en tient toutefois compte dans le but « *d'évaluer leur maîtrise de la langue et leur aisance relationnelle* ». Les affinités envers telle pratique culturelle, tel sport, et les interactions qu'elles suscitent lors de l'entretien « *contribuent surtout au rapprochement ou, a contrario, à l'éloignement progressif, entre le recruteur et ses candidat(e)s* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 223). Ceci ne concerne d'ailleurs pas uniquement les trajectoires similaires entre les deux individus (sociales, professionnelles, sportives, culturelles). Les ressemblances peuvent aussi être d'ordre physique. Les auteures donnent différents exemples de recruteurs disposant de particularités physiques (et ayant souffert de ces dernières) qui orientent leur choix sur un candidat dont l'apparence physique est semblable à la leur. Ayant vécu eux-mêmes des difficultés d'insertion, ils n'éliminent pas les candidats sur certaines caractéristiques qui auraient pu être discriminatoires dans un autre contexte. Les auteures évoquent à ce titre, l'exemple d'une candidate obèse embauchée par un recruteur, lui-même obèse et ainsi, mettent en avant la recherche d'un candidat « *le mieux assorti au recruteur* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 224). Et même si la politique de ressources humaines semble privilégier le recrutement de candidats sportifs pour les valeurs apportées par le sport, elles montrent que le recruteur a tendance à préférer un candidat au travers duquel il se reconnaît.

Le candidat doit alors plutôt ressembler aux « valeurs » et « caractéristiques » du recruteur et celles-ci semblent s'observer au travers de l'apparence physique qui, en tant que « *produit social qui doit ses propriétés distinctives à ses conditions sociales de production* » (Bourdieu, 1977, 52), participe « *à la proximité sociale qui se crée entre le recruteur et le candidat* » (Hidri Neys, 2011, 124). Pour François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997, 157), cette forme d'intuition développée résulte de l'« *expérience passée du recruteur* ». C'est ce que les trois types de recruteurs analysés (Hidri, 2009 ; Hidri Neys, 2011) exercent en se laissant influencer par un « *habitus de classe* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 158), influence qui leur confère toutefois une liberté relative, car orientée sur le choix d'un candidat disposant de marqueurs sociaux similaires.

#### 2.3.3.4 L'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs

Une quatrième série de travaux refuse d'identifier les conduites discriminatoires dans le recrutement à une logique d'action univoque et montre combien ces pratiques résultent de l'arbitrage réalisé par les recruteurs entre des exigences contradictoires (relevant de l'efficacité économique et de la justice sociale) et du poids des contraintes sociales et organisationnelles. C'est ce qu'a montré l'étude de Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo et Alexandra Poli (2013) dont l'analyse explique que les pratiques discriminatoires dépendent autant du contexte organisationnel, que de la position hiérarchique des acteurs, de leur histoire, ou encore des liens qu'ils entretiennent avec un type de critère ; et la décision du recruteur est le résultat d'un ajustement ou même d'un tiraillement entre les raisons pour lesquelles il va discriminer (l'adaptation aux enjeux économiques) et le fait de ne pas discriminer (par respect de l'égalité et de l'équité entre les candidats). C'est aussi ce qu'ont montré Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon (2011) au travers de la comparaison du secteur de la distribution généraliste avec celui de la distribution sportive. Considérant que le personnel commercial de ces deux secteurs s'inscrit dans des relations de services avec la clientèle (Falzon et Lapeyrière, 1998), trois dimensions sont mises en jeu pour assurer cette fonction (Hidri Neys, 2013) : cognitive dans le sens où les salariés doivent répondre à un problème posé par le client (Falzon, 1991) ; sociale car le contact avec la clientèle aboutit à un échange de civilité et de transactions affectives (Goffman, 1973) ; physique car les salariés sont soumis à tout un ensemble de normes d'apparence à fondement symbolique et fonctionnel (Duflos-Priot, 1979). Si les deux premières dimensions font l'objet d'une attention lors du processus de sélection, la troisième dimension est particulièrement explorée lors de l'entretien de recrutement. Les auteures aboutissent à la conclusion suivante : dans les deux secteurs, le capital corporel des candidats semble trouver son importance aux yeux des recruteurs lors du recrutement de cadres commerciaux. Mais cette considération ne trouve pas les mêmes fondements. Dans la distribution généraliste, la politique de gestion des ressources humaines (GRH) n'a pas recours à la métaphore sportive, ce qui induit une prise en compte et une évaluation de ce capital à l'instar de la trajectoire des recruteurs. Dans la distribution sportive, la politique de gestion des ressources humaines est plus prégnante et structurée : marché interne du travail, politique du « *up ou out* » permettant de promouvoir ses propres salariés ou de les former à ses propres pratiques grâce à un système de formation développé, parcours évolutifs, recrutement de personnalité et surtout de passionnés de sport et non de diplômés, évaluation des salariés, détection de potentiels, système de primes, etc. (Dalla Pria et Leroux, 2010). Le placement du critère sport comme critère numéro un et l'utilisation d'un discours autour de la « *dimension symbolique du sport* » renforce la légitimité de cette politique de GRH, faisant que les recruteurs évaluent un capital sportif à l'aune de cette politique de recrutement (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 227). Ainsi, le poids de la politique de GRH semble avoir une certaine influence sur les choix opérés par les recruteurs, rendant le secteur de la distribution sportive, pour le moins, spécifique.

L'apparence physique devient un critère qui semble être utilisé, que ce soit de façon rationnelle ou non, selon des logiques qui échappent à la conscience comme à l'action délibérée de ceux

qui les suivent. Ce sont différentes influences qui amènent le recruteur à agir de cette façon. Mais la considérer, de façon consciente ou non, permet aux recruteurs de faire des choix : l'apparence physique révèle une appartenance à un groupe permettant d'émettre un jugement basé sur des préjugés ; l'apparence physique permet de conforter le recruteur dans les représentations qu'il se fait d'une profession ; l'apparence physique laisse supposer des caractéristiques sociales identiques ou proches de celles des recruteurs ; l'apparence physique recherchée par l'entreprise est la résultante de l'instauration de critères de recrutement spécifiques dont le fait d'être sportif. L'intérêt partagé par certains sociologues de travailler sur ce secteur d'activité qu'est la vente d'articles sportifs, sur la place du critère sportif et la mise au jour des liens pouvant exister entre le sport et le corps nous incitent à étudier le recrutement dans ce secteur<sup>69</sup> : si être sportif est la première condition d'embauche selon la politique des ressources humaines, sa neutralité au regard de la loi française semble poser question.

## **2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?**

### **2.4.1 Un discours anti-diplôme et une mise en avant des qualités sportives**

L'étude menée par William Gasparini et Julien Pierre (2008) a mis en avant les attendus de la distribution sportive pour le recrutement des vendeurs en fonction de la taille des magasins. Pour cela, ils ont analysé des offres d'emploi ainsi que les discours de vingt employés (vendeurs, responsables de rayon, gérants/directeurs) de magasins différents.

L'analyse des annonces d'offres d'emploi des magasins d'articles de sport met en avant certains types de compétences recherchées. Les vendeurs doivent assurer des missions de vente, d'approvisionnement, de rangement, et surtout, une grande attention doit être portée au client, celle-ci assurant la construction d'« *une forme de connivence avec [ce dernier] autour de la passion partagée pour la pratique sportive* » (Gasparini et Pierre, 2008, 46). Ainsi, il n'est pas étonnant de voir apparaître, comme compétences requises, des compétences relationnelles, personnelles et surtout la possession d'une culture sportive, d'une passion et/ou d'une pratique requise, ceci permettant aux vendeurs de maîtriser « *les savoirs et savoir-faire d'un espace sportif particulier* » (Gasparini et Pichot, 2007, 53). Il n'est pas étonnant non plus de constater que les expériences professionnelles sont considérées mais non déterminantes, ce critère rayonnant par son absence dans 69 % des annonces analysées. Il en est de même pour la possession d'un diplôme. Si ceux-ci sont requis dans les annonces d'offres d'emploi des plus grands magasins, les gérants des Très Petites Entreprises (TPE), souvent eux-mêmes autodidactes, ne leur accordent que peu d'importance.

L'analyse des discours des recruteurs montre des similitudes et des différences en ce qui concerne les formations et les expériences professionnelles. A l'inverse des petites structures, il faut posséder, pour les grands magasins, au minimum le baccalauréat. Le niveau de qualification conditionne l'organisation du travail et la hiérarchie des différents postes et rassure aussi le recruteur face aux incertitudes du recrutement. En dehors des qualifications, les

---

<sup>69</sup> Nous pensons aux travaux réalisés par Yann Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018) ; Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008, 2011) ; Oumaya Hidri Neys (2013, 2014) ; William Gasparini (2003, 2004) ; William Gasparini et Lilian Pichot (2007) ; William Gasparini et Julien Pierre (2008) ; Julien Pierre (2006) ; Julien Pierre et Isabelle Barth (2013), entre autres. Ces travaux seront détaillés dans la partie suivante.

recruteurs considèrent avec grand intérêt les « *qualités relationnelles, d'autonomie et de coopération* » (Gasparini et Pierre, 2008, 49) qu'ils associent au milieu sportif : qualités humaines, comportementales, contact humain, motivation, dynamisme, esprit d'équipe, personnalité, etc. Autant de critères recherchés ayant rapport avec la personne du candidat. Autant de qualités recherchées qui peuvent devenir des exigences pour les recruteurs. Autant de qualités qui se retrouvent dans le milieu sportif, selon les recruteurs interrogés par les auteurs. Le critère « pratiquant sportif » est alors, de la même façon que stipulé dans les annonces d'offres d'emploi, primordial, toujours en vue d'une maîtrise des savoirs et savoir-faire relatifs à cet espace (Gasparini et Pierre, 2008). La compétence sportive tant recherchée est non seulement une compétence technique mais aussi, une compétence sociale en ce qu'elle permet de mettre le client en confiance face à un vendeur qui connaît le sport, et qui s'intéresse à l'actualité sportive du sport qu'il pratique, donc, supposément du sport du rayon dans lequel il travaille.

Dans le même ordre d'idée, d'autres ont montré que la pratique sportive, critère systématiquement présent dans les annonces d'offres d'emploi diffusées, était considérée tout au long du processus de recrutement : la partie du CV principalement analysée reste d'ailleurs celle où les sports sont mentionnés par le candidat (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011). Elle détermine si le CV du candidat sera transmis à un responsable, car s'il n'y a pas de sport pratiqué, le CV risque fort de ne pas être pris en compte. En effet, pour devenir vendeur dans ce secteur d'activité, mieux vaut pratiquer le sport en adéquation avec le rayon dans lequel le candidat postule ou sera affecté. La recherche d'experts dans le domaine prime sur les réelles compétences du candidat et la pratique sportive devient une condition d'embauche incontournable pour tous les postes. Les annonces d'emplois stipulent la possession de cette caractéristique, les CV sont analysés en fonction de la rubrique « divers » et les entretiens s'orientent rapidement vers un questionnement sur le sport et sur la pratique personnelle du candidat pour pouvoir valider tout un ensemble de valeurs. Nous pouvons d'ailleurs lire, sur le site internet de Decathlon, les mots à caractère sportif utilisés, faisant de ce critère un moyen de recruter des « *coéquipiers* », intégrés dans « *une équipe de sportifs* » partageant « *une passion commune* » mais aussi de promouvoir les valeurs du sport et de vivre de leur passion. Les auteurs nuancent toutefois les critères considérés en fonction de poste à pourvoir. Pour les vendeurs, la pratique régulière d'un sport est le premier critère évalué au détriment des compétences techniques inhérentes à la profession et des qualifications des candidats. En revanche, pour un poste de responsable rayon, certains discours expriment le fait que les diplômés rassurent « *quant à la maîtrise des fondements scientifiques de la profession* » et « *constituent une caution minimale, nécessaire mais de moins en moins suffisante* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 216). Associés à la pratique régulière d'un sport, ce sont les deux premiers critères pris en compte par les recruteurs.

La compétence sportive devient un « capital » spécifique au sens de Bourdieu (1984) car elle « *permet de dégager des profits selon l'opportunité qu'a son détenteur d'opérer des placements les plus rentables dans un univers particulier* » (Gasparini et Pierre, 2008, 44) et si elle est reconnue par son récepteur. Vu de façon positive par les recruteurs, « *pratiquer un sport donne une véritable valeur ajoutée et devient un capital symbolique* » (Gasparini et Pierre, 2008, 50). Les sportifs se voient attribuer de nombreuses qualités au regard des représentations que les

recruteurs ont des propriétés sportives. Et au vu de l'incertitude entourant le processus de recrutement, être un sportif pratiquant, c'est posséder des qualités qui, selon eux, se transfèrent dans les situations de travail (Gasparini et Pierre, 2008). Mais si les compétences sportives recherchées ne garantissent pas le savoir technique inhérent à l'activité de vente ou encore de management, pourquoi considérer ce type de compétence ?

#### 2.4.2 Les valeurs du sport et le partage d'une culture commune

Si l'on considère l'entreprise et le sport, on remarque que ces deux termes n'ont pas toujours été convergents jusqu'à même être antagonistes. L'entreprise comme organisation à but lucratif a un objectif de profit et peut être associée à l'effort ou encore la contrainte. Le sport, à l'inverse, à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, est plutôt appréhendé comme une possibilité de se distinguer par les notables. Il convient surtout aux populations qui n'ont pas besoin de travailler. A cette époque, c'est une activité « *où la manière d'être et de faire (style, fairplay) compte davantage que la performance* » (Barbusse, 2002, 392). A son apparition en France, le sport, qui en plus se pratiquait dans les associations, était bien éloigné des valeurs de l'entreprise. C'est à partir des années quatre-vingts que le rapprochement s'établit. Béatrice Barbusse (2002, 396) évoque une transformation du sport français par sa professionnalisation progressive. Le monde du sport professionnel emprunte alors au monde de l'entreprise pour la gestion et la production des activités sportives du nouveau « *sportif travailleur* » et intègre la culture du travail. De l'autre côté, le monde de l'entreprise s'approprie toujours plus la culture sportive à des fins de performances.

Julien Pierre et Isabelle Barth (2013, 2) qualifient les liens entre le sport et l'entreprise de « *séculaires et pluriels* ». Séculaires car l'utilisation du sport se faisait déjà dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, à des fins de distraction et de contrôle des ouvriers. Le sport en entreprise n'a pas évolué de la même manière pour les différents groupes professionnels : s'il a été requis une augmentation du temps libre pour les employés, les ouvriers étaient plutôt enclins à revendiquer une augmentation de salaire (Callède, 2017). Et pluriels, de par la diversité des pratiques sportives exercées dans les entreprises : sport corporatif, compétitions extra-corporatives, sport en entreprise sans but compétitif mais à visée médicale, promotion d'expériences sportives par l'intervention d'acteurs du monde fédéral dans les séminaires d'entreprise, utilisation de valeur symbolique du sport (Barbusse, 2002). C'est cette dernière caractéristique qui nous intéresse car si le sport permet aussi d'occuper le temps libre et assure « *une meilleure identification à l'entreprise [en permettant] d'inculquer un système de valeurs et de conduite, un esprit de corps et de compétition augmentant l'efficacité des gestes au travail* » (Pierre, 2006, 71), il constitue un « *puits métaphorique* » qui permet à nombres d'acteurs de faire valoir leur conception du management (Pierre et Barth, 2013, 2).

Les entreprises utilisent donc le sport comme stratégie managériale car certaines valeurs seraient communes à ces deux espaces. Que ce soit au début du 20<sup>ème</sup> siècle dans le secteur de l'automobile ou aujourd'hui dans d'autres secteurs, la rhétorique sportive amène à expliciter le fonctionnement de l'entreprise aux salariés ainsi que les rôles de chacun (Barbusse, 2002) : en utilisant des termes qui renvoient au monde du sport (l'« équipe » renvoie à l'ensemble des salariés, les « joueurs » en caractérisent les membres, l'« entraîneur » pour l'encadrement), les



entreprises mobilisent un vocabulaire qui sous-entend la mobilisation et donc le respect des valeurs sportives de la part des employés. La distribution sportive, qui mobilise naturellement l'idéologie sportive de par la nature de son activité (la vente de biens sportifs), attribue au sport « *un moyen de valoriser le « challenge » et le « défi » personnel » afin d'ancrer la culture de la responsabilité individuelle dans les mentalités de salariés recrutés notamment pour leur profil sportif* » (Dalla Pria et Leroux, 2011, 114). Qui plus est, considérer la pratique sportive comme critère de sélection permettrait aux recruteurs d'être rassurés par rapport à la personne qu'ils emploient. Pratiquer une activité sportive, c'est adhérer à un certain nombre de valeurs convoitées par l'entreprise, des valeurs qui correspondent aux besoins de ces dernières qui ambitionnent sans cesse la réalisation de meilleures performances. Pratiquer une activité sportive, c'est aussi donner des indications sur sa propre personnalité, les recruteurs y associant l'activité choisie par le candidat (Barbusse, 2002). D'ailleurs, plusieurs sociologues ont mis en évidence que le sport, selon les employeurs et les managers, renvoie au dépassement de soi, à la compétition, à l'envie de se battre, à l'esprit d'équipe, au dynamisme, ou encore à l'engagement (Barbusse, 2002 ; Gasparini et Pierre, 2008 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011), « *toute une rhétorique à visée mobilisatrice [qui] apparaît dans les années 80* » (Pierre et Barth, 2013, 2) largement utilisée dans les discours managériaux (Dalla Pria et Leroux, 2011). Julien Pierre (2010, 57-58), par l'analyse de la presse managériale spécialisée, regroupe ces valeurs en plusieurs grands thèmes : « *la sociabilité par le sport* » grâce à la « *cohésion* », au « *collectif* », à l'« *esprit d'équipe* » ou encore la « *création de lien* » ; « *la métaphore sportive compétitive* » où l'auteur rassemble les termes d'« *entraînement* », de « *match* », de « *résultat* » ; « *les valeurs communes aux univers du sport et de l'entreprise* » au travers de l'« *incitation au rendement et à la productivité* », le « *dépassement de soi* », le « *challenge* » ; « *les savoir-être et savoir-faire permis par le sport* » avec le « *dynamisme* », la « *responsabilité* » ; et « *les apports physiques et psychologiques du sport* » comme le « *bien-être* », l'« *énergie* » ou encore la « *santé* ».

Le sport devient donc un instrument « *au service d'une politique de mobilisation des ressources humaines* » en vue d'un accroissement des performances économiques et des performances managériales (Barbusse, 2002, 406). Le partage « *de valeurs, de normes, de rites, de mythes et de héros dont la vocation est de créer une communauté* » (Barbusse, 2002, 409) entre les vendeurs et les clients, mais aussi entre tous les salariés de l'entreprise, vise à l'établissement d'une culture sportive commune (Gasparini et Pierre, 2008), d'« *une communalisation* » grâce au sport (Dalla Pria et Leroux, 2018, 60). Son utilisation permet ainsi l'« *adhésion institutionnelle* » du salarié envers l'entreprise (Barbusse, 2002, 49). Partager cette même culture sportive entraîne des relations entre employés et employeurs plus conviviales (Dalla Pria et Leroux, 2018) ce qui permet l'installation d'un climat propice au management paternaliste (Gasparini et Pierre, 2008). Hiérarchie effacée, tutoiement de rigueur, centres d'intérêt convergents, conversations autour du sport, pratique sur le créneau du midi, ou encore lors de séminaires ; toutes les conditions sont réunies pour que les liens affectifs se tissent et que se développent un sentiment d'appartenance, d'identification et un rapport presque fusionnel avec l'entreprise (Dalla Pria et Leroux, 2018). L'autorité du supérieur hiérarchique n'est alors jamais contestée de la même façon que l'autorité de l'entraîneur n'est jamais remise en question par les sportifs (Gasparini et Pichot, 2007). Finalement, seul importe le client.

William Gasparini (2003) avait déjà mis en avant cette pyramide hiérarchique inversée où le client est au sommet et le vendeur est au plus proche de ce dernier. Ainsi, le vendeur « *ne se sent plus un maillon dans le rouage de la logique de rentabilité de l'entreprise ; il devient un acteur à part entière* » (Gasparini, 2003, 95). Cette communauté de sportifs investis de valeurs et de styles de vie similaires permet à l'entreprise de gagner la confiance du client grâce à une crédibilité assurée et ainsi de le fidéliser (Gasparini et Pichot, 2007).

L'utilisation d'un tel critère peut alors poser question car même si on peut retrouver des valeurs similaires entre le sport et l'entreprise, rien ne prouve que les valeurs du sport se transfèrent dans les situations de travail. Julien Pierre (2010) considère le sport comme étant un domaine qui entraîne des croyances en de nombreuses valeurs mais celles-ci seraient plutôt associées aux représentations que les recruteurs se font du sport. François Le Yondre (2012, 84) évoque d'ailleurs une « *construction intéressée des représentations d'un sport* ». En tant qu'objet vu positivement, le sport sera considéré comme porteur de ces nombreuses valeurs (Gasparini et Pierre, 2008), justifiant ainsi l'utilisation de ce critère. Cette analogie entre le sport et l'entreprise relève de « *la construction d'un imaginaire social qui vise à admettre que le sport évoque naturellement la logique entrepreneuriale* » (Pierre, 2010, 58). Les relations entre le sport et l'entreprise restent ambivalentes, le sport n'étant qu'un outil au service d'une domination des salariés.

#### 2.4.3 L'ambivalence de l'utilisation du critère sportif

##### 2.4.3.1 L'instrumentalisation du sport

Il apparaît que les employés de la distribution sportive sont dévolus à leur fonction et à leur entreprise. Plusieurs sources peuvent l'expliquer.

Première explication : lors du recrutement, la dimension sportive est privilégiée à la dimension scolaire et aux expériences professionnelles. Les recruteurs recherchent essentiellement des compétences en termes de savoir-être et surtout celles liées aux valeurs sportives, au détriment des compétences relatives à l'activité de travail. Recruter un candidat sportif, c'est lui permettre de vivre de sa passion sportive, de vivre des valeurs du sport au travers de son métier sous-entendant « *implication personnelle contre employabilité* » (Hidri et Bohuon, 2008, 64). Et ignorer les diplômes et les expériences permet alors à certaines catégories de candidats de pouvoir accéder aux emplois de ce secteur d'activité grâce à leurs capacités sportives et de les valoriser alors qu'elles ne le seraient pas dans un autre secteur. Si les recrutements en externe se font essentiellement pour les postes de vendeurs et de responsables de rayon<sup>70</sup>, beaucoup d'entre eux sont des étudiants (pour des postes de vendeurs) qui exercent un travail « *à temps partiel, souvent mal payé, et exigeant peu de qualifications hormis la possession d'un « capital sportif* » » (Gasparini, 2003, 93) ; d'autres, les responsables de rayons, peuvent n'avoir aucun diplôme en rapport avec le secteur de la vente ou encore du management (Hidri et Bohuon, 2008). Plusieurs points sont à soulever : d'abord, recruter des étudiants au poste de vendeur en ayant pour but de les promouvoir responsables permet « *d' enrôler progressivement ses futurs*

---

<sup>70</sup> Chez Décathlon, le recrutement des responsables de rayon se fait à 42 % par voie interne, en « puisant » chez les vendeurs, et à 58 % en ayant recours au marché externe (Dalla Pria et Leroux, 2018).

*cadres parmi une population de vendeurs aguerrie et acculturée aux valeurs de l'entreprise* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 46). Ensuite, les employés ont conscience que l'obtention de leur emploi est fortement liée à leur pratique sportive, ce qui permet « *de faire accepter des conditions de travail objectivement moins intéressantes que dans d'autres univers professionnels* » (Gasparini et Pierre, 2008, 52). La déqualification des employés passe aussi inaperçue grâce à l'ambiance de travail qui est instaurée dans ce type d'entreprise : la convivialité, la responsabilisation, l'autonomie des employés, la culture « sport » comme culture d'entreprise assurent « *leur domination au travail et [font] oublier la déqualification qui se généralise dans ce secteur* » (Gasparini et Pichot, 2007, 43).

Deuxième explication : en excluant les candidats non sportifs, « *le recrutement se transforme ainsi en élection, engendrant le sentiment d'appartenir à une sorte d'élite et à une communauté partageant la même culture sportive (du vendeur au directeur)* » (Gasparini et Pichot, 2007, 55). Ceci est d'autant plus important qu'il permet de placer les employés sur un pied d'égalité : considérer les compétences sportives au détriment de toute autre compétence gomme les différences interindividuelles des salariés finalement recrutés selon un profil type<sup>71</sup>, ce qui permet à l'entreprise de laisser l'illusion d'une égalité d'accès à la promotion interne (Leroux, 2015). Par ailleurs, la possibilité supposée d'accéder facilement au statut de cadre permet aux salariés peu qualifiés « *de nourrir des espoirs d'ascension sociale* ». De ce fait augmentent leur investissement, leur motivation et leur engagement envers l'entreprise (Dalla Pria et Leroux, 2018, 47). Si certains peuvent être promus au premier rang du statut de cadre (chef de rayon), le jeu de la promotion interne est engagé et il est plus difficile de se désengager. Il est surtout attendu que ces nouveaux cadres s'investissent corps et âme pour leur entreprise. Pourtant, même si les perspectives d'avenir sont réelles, elles s'accompagnent de conditions dont celle du « *up or out* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 59). Si l'entreprise passe d'une évaluation des performances sportives des candidats à une évaluation des performances économiques des employés, les cadres ne donnant pas satisfaction sont invités à quitter l'entreprise. Ce mode de fonctionnement relatif à la compétition sportive n'entraîne d'ailleurs que peu de contestations de la part des employés et est encouragée sans que le collectif ne soit mis en danger. Les insatisfactions peuvent être de l'ordre de l'investissement du salarié, d'ordre économique, ou encore relatif à une impression de non-productivité dû à l'âge ou encore aux contraintes familiales (Dalla Pria et Leroux, 2018). Ainsi, pour pouvoir faire carrière, mieux vaut respecter les normes de l'entreprise.

Le sport semble alors utilisé en vue d'une mobilisation des salariés envers l'entreprise. Pour exemple, Julien Pierre (2006, 77), par l'étude de l'entreprise Adidas, a montré que les employés avaient développé « *un culte du privilège* ». Ce dernier « *participe in fine à la création d'une dette envers l'entreprise, c'est-à-dire que les salariés se sentent redevables envers leur société* ». Et puisque l'entreprise compte sur l'engagement des employés, le sport peut être un moyen d'y parvenir. Ces nombreux faits montrent ainsi la « *violence symbolique* » exercée sur les employés, générée par « *un lien idéologique entre travail et passion du sport* » (Gasparini,

---

<sup>71</sup> Selon Nathalie Leroux (2002, 194), les salariés sont généralement de « *même âge, sans enfant, en situation de premier emploi, et formés selon la même logique dans l'entreprise* ».

2003, 93). Le recrutement de candidats sportifs, si bénéfique soit-il pour l'entreprise, pose toutefois une difficulté : celle d'avoir recruté des candidats sans expériences ni qualifications relatives à la technicité de leur poste. Nous allons voir que cette difficulté n'est qu'apparente et représente une réelle opportunité pour l'entreprise de s'assurer de l'acculturation de ses salariés à ses valeurs par la formation en interne.

#### 2.4.3.2 Des formations compensatrices, un modelage des salariés à l'image de l'entreprise

Si les recruteurs estiment que la pratique d'une activité sportive entraîne la connaissance des produits utilisés et permet donc au client de se sentir en confiance face à un employé crédible, cet argument peut être discuté.

Tout d'abord, la connaissance des produits n'implique pas la pratique du sport y étant associé et la pratique d'un sport n'implique pas une connaissance aboutie de chaque produit utilisé. Quand bien même, tous les salariés de l'entreprise, une fois en poste, doivent suivre tout un ensemble de formations, ces dernières étant considérées « *comme une priorité absolue* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 54). Celles-ci touchent à plusieurs domaines. Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008, 61) parlent de « *formations internes compensatrices* » car elles sont considérées par les dirigeants de l'entreprise comme venant pallier les lacunes des salariés dont les compétences techniques, diplômes et expériences professionnelles ont été niées lors de leur recrutement. En recueillant les propos de cadres commerciaux de l'enseigne Decathlon, les auteurs ont donc montré que grâce à ces formations, il est possible d'apprendre le métier à n'importe quel candidat. C'est ainsi que les formations relatives aux métiers de la vente sont un passage obligé pour chaque salarié, mais surtout, tout ceci « *justifie le manque d'intérêt qu'ils affichent à l'égard des qualifications présentées dans le CV des candidats à l'embauche* » (Hidri et Bohuon, 2008, 61). Christophe Brochier (2001, 75) montre à quel point ces formations, généralement dispensées « *sur le tas* », sont données rapidement et n'apportent que le strict minimum. En revanche, elles « *assurent une fonction de modelage culturel à l'image de l'entreprise* » (Gasparini et Pierre, 2008, 51).

Le deuxième type de formation concerne les produits vendus par l'entreprise. Elles se présentent sous la forme d'*e-learning* pour que les salariés puissent être formés dès leur prise de poste, mais il y a aussi des formations plus longues durant lesquelles les salariés peuvent tester les produits et disposer d'un formateur qui détaille chaque produit vendu dans le rayon concerné. Ainsi, un salarié sédentaire sera aussi compétent qu'un sportif confirmé pour vendre les produits de son rayon car il aura suivi les formations « produits » dispensées par l'entreprise (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011). William Gasparini et Lilian Pichot mettent aussi en avant le fait que les produits, sans cesse renouvelés dans ce type d'entreprise et dont le *design* et les composants évoluent, demandent que les salariés soient régulièrement formés pour tenir compte des modifications, ceci participant, à nouveau, à la fabrication d'employés « maison » modelés à l'image des valeurs de l'entreprise (Dalla Pria et Leroux, 2018 ; Gasparini et Pichot, 2007). Ainsi formés, la légitimité de recruter le personnel de l'entreprise en considérant les pratiques sportives comme critère numéro un peut être pointé du doigt. Ce n'est pas l'unique problème posé par ce critère. S'assurer qu'un candidat est sportif lors d'un entretien de recrutement n'en remet pas moins ce critère en cause.

### 2.4.3.3 Quel jugement des compétences sportives ?

L'évaluation des compétences sportives en acte semble difficile à mettre en œuvre lors d'un entretien de recrutement, méthode la plus régulièrement utilisée, pour plusieurs raisons.

L'étude d'Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008) a fait apparaître, en premier lieu, les caractéristiques des cadres, catégorie de personnel commercial étant amenée à effectuer les recrutements de leur propre équipe. Or il apparaît que seules quatre personnes sur les quinze interrogées se trouvent en possession d'un Master en management du sport. Ceci montre la difficulté pour les recruteurs d'évaluer des contenus sportifs, contenus non dispensés dans les formations suivies par les autres personnes interrogées. Ce n'est pas la seule difficulté. Il est à constater que, même si les vendeurs sont recrutés grâce à leur pratique sportive et sont affectés (normalement) au rayon correspondant, il n'en va pas de même pour les responsables de rayon, dû à une mobilité interne importante. Leur trajectoire sportive n'est pas toujours en adéquation avec le rayon dont ils ont la charge. Ainsi, comment évaluer la pratique d'un expert ou d'un débutant alors qu'ils ne connaissent pas forcément le sport pratiqué par ce dernier ? Pour les auteures (2008, 63), « *force est de constater que les recruteurs interviewés sont contraints de « croire sur parole » les candidats* ». Aussi, et même si ce critère fait l'objet d'une « *triple évaluation (...) à l'écrit dans le CV, oralement et visuellement en entretien* » (Hidri et Bohuon, 2008, 68), l'évaluation n'en reste donc pas moins aléatoire, les recruteurs associant les caractéristiques sportives des candidats aux valeurs inhérentes au sport et contenues dans leur personnalité. Celle-ci, entendue comme un « *ensemble de caractéristiques internes stables* » (Gangloff, 2000, 20) s'évalue dans le temps. Et la situation d'entretien n'autorise pas ce type d'évaluation. De plus, les valeurs sportives ne se transfèrent pas systématiquement du milieu sportif au milieu entrepreneurial. Les recruteurs sont donc contraints d'adapter leurs critères d'évaluation en recherchant des données « *plus stables* »<sup>72</sup>, des certitudes, contenues dans l'apparence physique des candidats. Au final, être sportif et en posséder les valeurs ne suffit pas. « *Porter sur son corps, les marques du travail sportif* » semble plus approprié et se vérifie dans les propos des recruteurs (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 219). Nombre d'entre eux évoquent le fait que la pratique sportive marque les corps. Faire du sport, mais surtout avoir le physique du sport pratiqué ou du sport pour lequel le candidat postule, serait là aussi d'une importance capitale pour l'entreprise car « *pour que le candidat soit recruté, son corps doit porter les marques du travail physique et sportif qu'il déclare* » (Hidri et Bohuon, 2008, 65). Selon la représentation de ce que doit être un corps sportif, le recruteur évalue si ce qu'affirme le candidat est réel ou non et ainsi si ce dernier dispose des compétences attendues par l'entreprise.

Evaluer l'apparence physique permet aussi de satisfaire aux exigences de la clientèle. Et les recruteurs doivent allier l'apparence physique du candidat avec les représentations supposément attendues de la clientèle de ce que doit être un sportif. C'est pourquoi l'obésité voire même un léger surpoids sont stigmatisés dans ce type d'entreprises. Les auteures prennent pour exemple un recrutement pour le rayon « randonnée » qui n'aboutit pas puisque le candidat en question ne représente pas, physiquement, le sport pour lequel il postule. Selon les propos

---

<sup>72</sup> Ces propos sont issus d'un des recruteurs interrogés par Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008).

du recruteur, ce candidat en surpoids ne correspondra pas à l'image que peut se faire la clientèle. La prise en compte du client se fait à tel point que certains ajustements sont même réalisés pour obéir « *aux stéréotypes des morphologies sportives, répondant au souci de crédibilité vis-à-vis des clients et par conséquent aux enjeux économiques de l'entreprise* » (Hidri et Bohuon, 2008, 67) : c'est ainsi qu'un tennisman de haut niveau, jugé trop développé du haut du corps, exerce dans le rayon rugby et en est devenu expert grâce aux formations « produits » suivies dans l'entreprise. Dans cette étude, les auteures expliquent surtout l'anticipation qui est faite d'une éventuelle attitude discriminatoire de la part des clients, ce qui justifie de déplacer le critère de la pratique sportive vers celui de la considération de l'apparence physique.

Enfin, en dispensant des formations en interne et en donnant tous les contenus nécessaires à la vente des différents produits, la politique des ressources humaines de la distribution d'articles sportifs confirme son orientation vers le recrutement de « *têtes bien faites plutôt que [de] têtes bien pleines* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 216).

L'apparence physique a donc un rôle non négligeable dans le recrutement du personnel commercial. Ainsi, nous pouvons remarquer que ce sont plutôt les représentations des recruteurs qui permettent de sélectionner un candidat. Les discours des responsables sont empreints d'une « *dimension symbolique portée au sport [qui] donne une cohérence à la gestion des ressources humaines (...), aux logiques et pratiques de recrutement et, in fine, à l'évaluation du capital sportif du candidat* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 227). Cette fois, compte tenu du fonctionnement du secteur, compte tenu des croyances ancrées des différents acteurs, l'interrogation quant aux discriminations à l'embauche selon l'apparence physique se voit sous un autre angle : comment pourrait-il en être autrement ? Comment, les recruteurs, pourraient-ils ne pas tenir compte de l'apparence physique des candidats au vu de tous ces éléments ? Considérer l'apparence physique à l'embauche pour répondre aux injonctions de la politique de recrutement, pour valider le critère sportif, critère central d'apparence neutre, fait que tout se passe comme si les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique avaient muté en des pratiques empreintes d'une relative normalité car elles se font de façon logique dans cette organisation, elles obéissent à une norme centrale de l'entreprise. Les différents éléments de justification de l'utilisation du critère sportif et donc de l'apparence physique font que les discriminations exercées par les recruteurs de ce secteur répondraient au concept de déviance positive qui correspond à une sorte de « *compromis entre les pratiques et les règles* » (Barel et Frémeaux, 2010, 93) : pour répondre aux objectifs économiques de l'entreprise, pour répondre aux attentes supposées des clients, il faut recruter des sportifs, ce qui enjoint à prendre en compte l'apparence physique du candidat et relève donc d'une discrimination indirecte selon l'apparence physique. Il existe toutefois des disparités : les attentes quant aux corps recherchés ne se déclinent pas de la même manière pour tous les commerciaux de la distribution d'articles sportifs. Des différences s'opèrent en fonction de leur statut dans l'entreprise.

## 2.4.4 Du sport au corps des commerciaux

### 2.4.4.1 Faire du sport pour « être féminine » : le recrutement des hôtesses

Pour caractériser la fonction d'hôtesse de caisse, un détour par la grande distribution ne semble pas dénué d'intérêt. Philippe Alonzo (1998, 37) parle de cette profession au féminin en mentionnant essentiellement les « *hôtesses* », les « *caissières* » et même les « *femmes* ». L'étude de Géraldine Rieucan et Marie Salognon (2012) montre que la plupart des personnes interrogées mentionnent le terme « caissière » et non celui de « caissier ». A cette population s'ajoutent toutefois des hommes, essentiellement des étudiants, mais aussi des étudiantes travaillant dans le but de financer leurs études. Majoritairement embauchés à temps partiel, ils font l'objet de conditions de travail précaires. Le métier d'hôtesse de caisse apparaît alors comme un métier de contraintes qui peut se décomposer en deux dimensions opposées : la fonction de « caissière » dont la signification renvoie au côté matériel, à la gestion de la machine, à la rapidité de travail, l'« *impersonnalisation* » des clients ; et la fonction d'« hôtesse », à laquelle on peut associer le côté humain, social, le côté accueil-client, la « *quasi-personnalisation* » des rapports avec la clientèle (Alonzo, 1998, 38). Mais le travail d'hôtesse est suivi, les gestes sont surveillés, tout est calculé - du nombre d'articles, de clients passés en un temps donné, du nombre d'erreurs de caisses jusqu'au discours à tenir envers un client (le SBRAM : Sourire ; Bonjour ; Regard ; Au revoir ; Merci). Ainsi, l'hôtesse est soumise à la machine et au contrôle, ce qui rend la personnalisation des rapports sociaux quasi difficile. La fonction même d'hôtesse de caisse est fondée sur une incompatibilité entre la performance imposée et l'accueil personnalisé de chaque client. La contrainte se trouve aussi du côté du client qui « *participe à ce processus de déshumanisation* » (Bernard, 2003, 4). La plupart du temps, il n'adresse pas la parole à la « caissière », ne lui accorde aucun regard et peut être insultant. Son rôle est alors d'accélérer le processus de passage des articles, à la grande satisfaction de ce dernier. Ayant choisi ce métier pour la relation client et imaginant cette relation idéale, les désillusions sont grandes. Mais cette relation peut s'avérer réciproque puisque l'hôtesse, devant être toujours plus rapide, ne prêtant finalement qu'une attention feinte (Bernard, 2003). Enfin la montée en puissance des caisses automatiques fait que cette profession est malmenée et met un peu plus à mal le statut et le rôle des hôtesses de caisse.

Dans la distribution sportive, la fonction n'est pas tant différente. Oumaya Hidri Neys (2013, 80) a décrit « *quelques heures dans la peau d'une hôtesse* ». Elle prend son fond de caisse dans une salle sécurisée et le vérifie sous le contrôle du responsable du magasin ; elle s'installe à sa caisse, l'ouvre et accueille son premier client. Elle enregistre les articles avec un *bipper* ou tape les chiffres du code barre ; elle procède à l'encaissement de nombreux moyens de paiement différents ; elle propose les différents services du magasin ; elle vérifie les étiquettes pour pallier aux fraudes ; elle contacte les vendeurs si un prix n'est pas correct, etc. Quand les clients sont rares, l'hôtesse range les cabas, les cintres, tout ce qui tourne autour de sa caisse afin qu'elle ne s'en éloigne pas. Enfin, elle doit fermer sa caisse et en faire le décompte dans cette même salle sécurisée. Au vu des différentes tâches devant être effectuées, nous constatons que nombreuses sont les compétences à détenir. Les hôtesses de caisse exercent un métier de relations de service, ce qui suppose, la possession de plusieurs compétences : cognitives, sociales et physiques (*cf.* 2.3.3.4 L'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs).

Pourtant, leur recrutement présente quelques ambiguïtés quant à l'évaluation qui est faite de leurs compétences. Les annonces d'offres d'emploi ne précisent aucun diplôme à détenir. Les discours recueillis par Oumaya Hidri Neys (2013) montrent à quel point les recruteurs n'y prêtent aucune attention. A nouveau, les formations dispensées par l'entreprise sont mises en avant. Dans les annonces, la description rapide du métier d'hôtesse est centrée sur la dimension cognitive et aucune tâche n'est explicitée (Hidri Neys, 2013). Quant au profil recherché et exposé dans les annonces, il ne permet en rien de valider la possession des compétences décrites en amont. Un autre type de compétences semble apparaître en filigrane alors que l'annonce stipule l'accueil-client, le contact-client, la fidélisation. Ces compétences relationnelles, même si elles relèvent de l'indicible (Pichot et Pierre, 2010) et ne peuvent être validées lors d'un entretien de recrutement, sont traduites par les recruteurs de deux façons<sup>73</sup> : d'abord, la fonction d'hôtesse de caisse est bien plus riche que celle de caissière avec cette idée d'accueil et de satisfaction client. Ensuite, le relationnel est évalué sous l'angle du client : c'est grâce à lui que ces magasins existent donc les recruteurs vérifient si l'hôtesse est attentionnée, disponible, ou encore si elle présente bien. Ainsi tentent-ils d'évaluer les candidates de cette façon. Quand ils analysent les dossiers de candidature, quelques informations sont principalement recherchées : la photographie semble importante car elle donne des informations sur l'apparence physique de la candidate et, selon les propos d'une directrice recueillis par l'auteure (Hidri Neys, 2013, 79), « *si la candidate est jolie, souriante, agréable [...], il y a de grandes chances qu'elle soit reçue en entretien* ». Les activités sportives des candidates sont aussi analysées, certaines pratiques étant plus convoitées que d'autres. Ce sont les activités de danse, de fitness, ou encore de gymnastique. Les recruteurs justifient ces choix par le fait qu'elles rendent les candidates « *dynamiques, musclées, mais en même temps très féminines* »<sup>74</sup>, « *à l'aise avec [leur] corps* ». Elles sous-entendent que la candidate « *prend soin d'elle* », « *va faire attention à sa présentation* »<sup>75</sup>. Les expériences professionnelles n'ont que peu d'importance à quelques exceptions près : celles relevant du mannequinat ou d'autres fonctions d'hôtesse sont privilégiées. Dès l'analyse du CV, les recruteurs de la grande distribution sportive montrent leurs attentes quant à l'apparence physique attendue des candidates. Les entretiens de recrutement servent généralement à confirmer « *la possession, ou non, de certaines propriétés corporelles* » (Hidri Neys, 2013, 79) car c'est le moment où les apparences physiques sont dévoilées et pendant lequel les recruteurs expriment aux futures hôtesse en quoi la leur correspond à l'enseigne. Le huis clos de l'entretien leur permet, en plus, de spécifier leurs attentes à ce propos : l'apparence physique doit être « *quotidiennement mise au service de l'enseigne* »<sup>76</sup>.

Ces hôtesse, nourries par l'idée d'exercer une profession dans laquelle leur capital corporel serait valorisé, et aussi recrutées grâce à ce capital (Hidri Neys, 2013), deviennent, une fois en poste, doublement invisibles : la première invisibilité se situe aux yeux de la hiérarchie, ce qui renforce la considération des hôtesse comme une « *force de travail opérationnelle, [un] temps de travail* » (Bernard, 2003, 4). Lors de leur première évaluation, elles subissent un décalage

---

<sup>73</sup> Selon les discours des recruteurs recueillis par Oumaya Hidri Neys, 2013.

<sup>74</sup> Ce sont les propos d'un directeur de magasin recueillis par Oumaya Hidri Neys (2013, 79).

<sup>75</sup> Ce sont les propos d'une directrice de magasin recueillis par Oumaya Hidri Neys (2013, 79).

<sup>76</sup> Ce sont les propos d'une directrice de magasin recueillis par Oumaya Hidri Neys (2013, 79).



« entre les normes objectives d'évaluation du travail et les conceptions que les hôtesses se font du travail bien fait » (Hidri Neys, 2013, 84). Seule l'évaluation de la dimension cognitive de la relation de service est réalisée car quantifiable au détriment des deux autres dimensions. La dimension relationnelle, dont l'appréciation est difficile, n'est évaluée que lorsque l'hôtesse a fait l'objet d'un litige avec un client ; la dimension physique est totalement absente de l'évaluation. Cependant, alors que rien n'est dit sur leur apparence physique, mieux vaut ne pas manquer aux obligations. L'invisibilité de ces hôtesses est de mise, mais jusqu'à un certain point : elles n'échappent pas aux réflexions si elles font un écart. L'auteure le montre d'ailleurs par le recueil des propos d'une hôtesse qui, ayant subi une hospitalisation, n'avait pas pu rentrer chez elle pour se préparer. Ceci lui a donc valu les réflexions d'un supérieur hiérarchique. Depuis, elle garde un nécessaire dans sa voiture si ce genre de situation se produit, signe d'une forte intériorisation des normes d'apparence physique attendues dans la distribution d'articles sportifs. Il est aussi à noter de quelle façon elles sont qualifiées de la part des recruteurs : l'hôtesse est assimilée à la femme-objet, au travers de propos tels que : « *la première* [l'hôtesse d'accueil] *et la dernière chose* [l'hôtesse de caisse] *que voit le client lorsqu'il vient à SVSCsport* » ; « *c'est un peu comme le panneau lumineux de l'enseigne que l'on voit de l'autoroute, il faut que ça* [l'hôtesse] *en jette* »<sup>77</sup>. La seconde invisibilité est située au niveau des clients. A l'instar de nombreux travaux, les hôtesses de caisse de la distribution sportive se retrouvent confrontées à la réalité de leur activité professionnelle et ne sont guère plus considérées par les clients, ceux supposés juger l'apparence physique de l'hôtesse importante : d'abord parce que la relation-clients, idéalisée et attendue, ne peut avoir lieu réellement du fait des procédures standardisées et de l'organisation de leur travail. Ensuite parce que de nombreux clients ne leur accordent que peu d'attention ou encore les dévalorisent. Au-delà, les méthodes leur étant enseignées et la façon formelle de s'adresser au client ne les rendent que plus anonymes.

Ainsi, recrutées grâce à leur apparence physique, et évaluées lors de leur recrutement selon cet aspect, les hôtesses de la distribution sportive se trouvent confrontées à la réalité de cette profession dont l'évaluation et la considération diffèrent complètement de ce pourquoi elles ont été recrutées en premier lieu. Isabelle Barth (2007) exprime ce risque de frustration ou de démotivation dû au fait d'avoir été recrutées pour leur capital corporel, les critères légitimes de recrutement ayant été déplacés. D'une valorisation de ce capital à l'embauche, celui-ci disparaît dès leurs débuts, sauf écart, au profit de l'évaluation des compétences cognitives et sociales, nécessitées par la profession (Hidri Neys, 2014), jusqu'alors ignorées.

#### 2.4.4.2 Le recrutement des cadres : vers une double fonction de représentation

Les procédures de recrutement des cadres de la grande distribution sont généralement plus complexes et plus gourmandes en temps, respectant ainsi le fait que « *plus le poste est élevé dans la hiérarchie, plus l'investissement (en temps, ressources financières, outils d'évaluation...)* pour embaucher est important » (Rieucan et Salognon, 2013, 62 ; de Larquier et Marchal, 2008). Les auteures ont montré que les discours tendent vers le recrutement en interne mais, dans les faits, les recrutements « *ne concernent qu'une minorité – 7 % des*

---

<sup>77</sup> Ces propos sont issus des discours des recruteurs recueillis par Oumaya Hidri Neys (2013).

*employés (Observatoire prospectif du commerce, 2010) – et (...) [l'évolution en interne] est bien plus longue à obtenir que par le passé » (Rieucan et Salognon, 2013, 63). Selon Sophie Bernard (2012, 261), la promotion interne, laquelle était déjà « structurellement marginale », ne serait alors qu'un mythe pourtant entretenu encore aujourd'hui. L'auteure met en avant des faits explicatifs dont l'expansion de la grande distribution ralentie, le marché étant largement déjà couvert et l'arrivée des étudiants diplômés d'un bac + 2 à bac + 5 sur le marché du travail, directement recrutés à des postes de cadres. Et même si les annonces d'offres d'emploi préconisent la possession d'un diplôme de l'enseignement supérieur, les recruteurs sont plutôt partagés. Certains ont un discours anti-diplôme, ce qui est le cas des cadres autodidactes mais en réalité, les diplômes sont tout de même considérés car, en tant que « *caution nécessaire, minimale* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 216), ils permettent de rassurer les recruteurs.*

Dans la distribution d'articles sportifs, les responsables de rayon font l'objet d'une sélection plus poussée que pour les autres salariés (Hidri Neys, 2014). A l'inverse des vendeurs, les annonces d'offres d'emploi requièrent la possession d'un diplôme de l'enseignement supérieur et comme pour tout autre employé, la « *pratique régulière d'un sport* ». Selon Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018), les cadres commerciaux de la distribution sportive possèdent des propriétés sociales relativement homogènes. Tout d'abord, leur étude révèle leur jeunesse, la moyenne d'âge étant de 26,5 ans. Ceci permet à l'entreprise de disposer d'un personnel commercial peu expérimenté et malléable. Le jeune âge est aussi recherché car il est en adéquation avec l'imaginaire sportif, gage de crédibilité envers les clients. Les trois quarts des cadres sont des hommes, ceci se justifiant par une attractivité du sport qui s'exerce plus sur cette catégorie que sur leur homologue féminin et par le fait que les femmes sont confrontées au « plafond de verre » dû à la gestion des carrières qui est réalisée. Si le diplôme est recommandé pour ces postes, moins de la moitié en possède un supérieur au bac + 4 contre 80% pour la moyenne nationale des cadres de moins de 30 ans. 40 % sont titulaires d'un bac + 3 et 18 % ont un diplôme inférieur à bac + 3. Le discours anti diplôme constaté tient aussi du fait qu'il est difficile de trouver candidats acceptant des conditions de travail difficiles et une rémunération peu attractive. Toutefois, cette étude et la population interrogée nuance cette relégation des diplômes au second plan. Sept directeurs sont titulaires d'un bac + 5. Au niveau de la filière d'études, 30 % sont issues d'une formation Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS), ce qui coïncide avec la volonté d'embaucher des pratiquants réguliers ; 60 % proviennent d'écoles de commerce ou de formation universitaire en gestion, économie, droit ; 10 % ont suivi un autre cursus<sup>78</sup>. Surtout, toute cette population a un goût prononcé pour le sport, ce qui a abouti à leur recrutement. Les auteurs notent toutefois qu'avant d'être recrutés responsables de rayon, 57 % des cadres interrogés avait un profil de sportif pratiquant engagé, 43 % était plutôt des sportifs modérés. Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008) ont même constaté que tous avaient une pratique sportive spécifique avant leur prise de poste, laquelle a évolué vers des activités de remise en forme pour la majorité (piscine, musculation, jogging) pratiquées plus ou moins fréquemment (ils deviennent des sportifs occasionnels).

---

<sup>78</sup> Les cadres commerciaux interrogés par Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon (2008) ont une moyenne d'âge de 30.5 ans. 73 % sont des hommes. 26.6 % ont suivi une formation STAPS, 40 % une formation en droit, vente, commerce et 33 % un autre cursus.

A la différence de la distribution alimentaire, ces cadres commerciaux sont sur le terrain, en contact avec la clientèle (Leroux, 2015). Devant alors assumer « *des fonctions de (re)présentation* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 220) envers le client au vu de leur activité, ces cadres commerciaux voient, lors de leur recrutement, leur « *capital sportif* » valorisé (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 227). Ce dernier permet à l'entreprise de s'assurer que le futur cadre recruté ait une apparence physique conforme à ce qu'elle recherche : un corps sportif, dynamique, musclé, afin qu'il représente l'entreprise et en véhicule une bonne image. Ainsi, le corps sportif, révélé au travers de l'apparence physique, semble être un atout non négligeable. Le cadre commercial a aussi une fonction de représentation, d'exemple à suivre auprès de son équipe. Pourtant, nous avons soulevé une contradiction de taille. Posséder un « *capital sportif* » est mis à mal essentiellement parce que les horaires de travail ne leur permettent plus de s'adonner régulièrement à leur sport. La « *violence symbolique* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 221) imposée par le paraître sportif et intériorisée par ces cadres commerciaux les amènent alors à « *domestiquer leur apparence* » de différentes façons (Hidri Neys, 2014, 44) : en sollicitant des *coachs* sportifs, en pratiquant des activités type *powerplate*, ou en s'astreignant à un régime. Ils en deviennent d'ailleurs « *les instruments tous désignés pour en relayer les effets en direction des catégories dominées* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 222), donc l'équipe qu'ils animent.

Toutes ces caractéristiques « *sont autant de facteurs explicatifs de la réceptivité de cette population aux dispositifs déployés par l'enseigne pour les mobiliser* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 45). Ainsi recrutés essentiellement grâce à leur apparence physique sportive, « *dépossédés symboliquement de leurs autres attributs sociaux, au premier rang desquels leurs diplômes* » (Dalla Pria et Leroux, 2017, 59), il n'est pas étonnant de constater que ce type de pratique se reproduit alors qu'ils recrutent eux-mêmes leurs vendeurs.

#### 2.4.4.3 Sportif, oui, mais avec un physique qui le prouve : le recrutement des vendeurs

L'étude de Géraldine Rieucan et Marie Salognon (2012) met au jour que les fonctions des vendeurs de la distribution spécialisée sont plus nombreuses et variées que celles des vendeurs de la distribution alimentaire. Le travail de vendeur, par exemple, dans certains magasins s'est élargi à d'autres missions voire d'autres fonctions que celles de la vente ou de la mise en rayon et « *il n'est pas rare que les magasins spécialisés demandent une certaine polyvalence de leurs employés qui peuvent tenir la caisse comme disposer les marchandises en rayon* » (Rieucan et Salognon, 2013, 47).

Si cette « *multi-compétence* » (ainsi nommée dans les magasins Decathlon) pouvait exiger des compétences particulières à l'exercice du métier de vendeur, il n'en reste pas moins que les annonces d'offres d'emploi sous-entendent la possession d'autres compétences souvent « *indiscibles* » (Pichot et Pierre, 2010,18). Les auteurs ont mis en avant les compétences recherchées pour cette profession sous l'angle du travail réel et celui du travail prescrit. Pour le premier volet, les vendeurs assurent tout d'abord des missions d'accueil, de fidélisation-client, cette compétence relationnelle faisant appel à la possession d'une culture sportive et d'une connaissance des produits et de l'activité sportive du rayon. Tout ceci dans le but de créer « *une relation intime et affective [entre le vendeur et le client] qui peut parfois les lier durablement* »

(Pichot et Pierre, 2010, 22). En dehors des objectifs journaliers, le travail réel des vendeurs dépend surtout des intentions des clients. Le second volet concernant le travail prescrit est vu sous le prisme du référentiel d'activité du vendeur d'article de sport, celui du filtre des offres d'emploi, et celui des discours des dirigeants. Le référentiel d'activité définit le poste et liste toute une série de savoirs, savoir-faire et savoir-être, la majorité renvoyant à des compétences relationnelles : accueillir le client, le renseigner ; posséder de connaissances à propos des techniques de vente, de la typologie des clients, des principes de la relation client, etc., ces compétences ne sont pas décrites, comme si leur définition, en rapport avec l'activité du vendeur, était située donc impossible à écrire formellement. Les offres d'emploi reflètent plutôt les exigences de l'entreprise en listant les différentes tâches que le vendeur est habitué à réaliser : l'accueil du client, la vente, l'approvisionnement, ainsi que des missions de participation à la vie de l'entreprise. Mais les compétences principalement recherchées ont trait à nouveau au relationnel en accordant une plus grande importance à la considération du client et l'attention qui doit lui être portée. Mais au-delà de ces dernières, le dynamisme et la possession de compétences sportives au travers d'une culture sportive, d'une passion et d'une pratique régulière (Gasparini et Pierre, 2008 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011 ; Hidri Neys, 2014) semblent être des prérequis non négligeables. Le point de vue des dirigeants, même s'il concerne en premier lieu le client, s'oriente rapidement vers le côté sportif des vendeurs tout d'abord au niveau de leur culture. Lilian Pichot et Julien Pierre (2010) ont recueilli les discours de responsables qui demandent aux vendeurs de s'intéresser à l'actualité sportive. La possession de diplômes fédéraux est implicitement importante, davantage même que la possession d'un palmarès ou d'un très bon niveau de pratique qui arriverait au second plan. A cela s'ajoute l'importance de leur apparence physique (Pichot et Pierre, 2010) surtout au niveau du style vestimentaire qui doit être adapté au sport concerné (les auteurs prennent l'exemple d'un vendeur du rayon montagne qui ne doit pas être habillé de la même façon qu'un banquier). Être sportif semble être un véritable atout car ceci sous-entend que le candidat pratiquant est dynamique et qu'il a une connaissance du sport qu'il peut partager avec le client et ainsi satisfaire à la recherche des compétences relationnelles (Pichot et Pierre, 2010). Le vendeur doit discuter avec le client de tout (Pichot et Pierre, 2010) et surtout de ce qui lie ces deux personnes - le sport. L'apparence physique justifierait la compétence sportive faisant que cette dernière « *ne se présente pas comme une seule compétence technique* » mais comme « *une compétence sociale qui rend compte des relations dont dispose le vendeur dans un milieu sportif particulier* » et permettant ainsi « *de conquérir la confiance du client* » (Gasparini et Pichot, 2007, 53). Elle amènerait le vendeur à établir des relations avec les clients, leurs intérêts étant communs. Il aurait aussi une connaissance des produits puisqu'il les utilise. Or tous les recruteurs ne sont pas de cet avis, certains déclarant ne jamais s'être posés la question de la composition de leur matériel.

Il semble donc que les qualités recherchées soient moins liées à la possession de qualifications scolaires et/ou d'expériences professionnelles qu'à celle d'un « *capital spécifique (ici, sportif)* », d'une « *compétence convertible dans plusieurs secteurs de l'emploi sportif et, notamment, dans la vente d'articles de sport* » (Gasparini et Pierre, 2008, 45). Au-delà, ces « *compétences sportives, techniques ou relationnelles permettraient de tamponner un défaut de capital scolaire* » (Gasparini et Pierre, 2008, 50). Mais concrètement, et nous l'avons évoqué,

il est difficile pour les responsables d'évaluer les compétences sportives de leur futur vendeur alors même qu'ils ne sont pas toujours affectés à un rayon en fonction de leur propre pratique sportive ? De quelle façon peuvent-ils alors valider les compétences sportives d'un candidat autrement qu'en les « [croyant] *sur parole* » lors des entretiens (Hidri et Bohuon, 2008, 63) ? Les auteures ont montré au travers d'entretiens semi-directifs avec des recruteurs que cette évaluation était impossible et que ces derniers cherchaient à diminuer leurs incertitudes (Marchal, 2015) au travers d'indices contenus dans l'apparence physique des candidats. C'est ainsi que les candidats peuvent se voir assigner un rayon qui n'est pas en rapport avec leur pratique sportive mais plutôt avec leur apparence physique (Hidri Neys, 2014). Le paraître sportif prend le dessus pour le recrutement de ces futurs commerciaux et ceci, dans un souci de respect de l'image de l'entreprise en vue d'une crédibilité envers la clientèle. Dans ces enseignes, le client est le principal intérêt et la satisfaction de ce dernier « *passé (...) par une apparence physique conforme aux représentations que les clients peuvent se faire d'un sportif* » (Hidri et Bohuon, 2008, 66). De cette façon, et en anticipant une « *attitude discriminante de la part de la clientèle et ces anticipations, fondées ou non, orientent leur pratique professionnelle* » (Hidri et Bohuon, 2008, 67), les recruteurs utilisent ces préférences supposées pour justifier les pratiques de recrutement de ces enseignes soucieuses d'une « *recherche de conformité/crédibilité* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 221).

Certains travaux menés dans le secteur de la distribution sportive ont montré la place du sport et l'utilité de son instrumentalisation pour satisfaire aux injonctions de l'entreprise. D'autres ont placé la focale sur les façons de recruter et leurs résultats. Le sport, connoté de façon positive et clef d'entrée dans ce type d'entreprise, donne aux candidats sportifs pratiquants toutes les chances d'être recrutés. Du moins, à condition d'en augurer physiquement. Et pour preuve, les études relatives au corps du personnel commercial de ce type d'enseigne. Le fait de rechercher « ouvertement » ce type de profil et non une personne possédant les compétences relatives aux métiers de service entraîne majoritairement des candidatures d'individus issus des différentes sphères sportives. Ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, ce type de candidat ne laisse aucune chance à ceux dont le paraître sportif n'est pas en adéquation avec les attentes de l'entreprise et donc du recruteur. Certains deviennent donc vulnérables, d'autres voient leur vulnérabilité renforcée. Les injonctions de l'entreprise influencent donc le recruteur au regard des critères qu'il fixe, et donc de la rédaction de l'offre d'emploi et conséquemment, du type de candidat qui se manifestera en réponse à cette annonce. Les nombreuses croyances qui circulent, relatives au champ sportif dans cette entreprise (valeurs du sport similaires à celle du travail, crédibilité envers la clientèle), font aussi que les candidats et surtout, leur apparence physique, ont une influence directe sur les choix du recruteur. Encore une fois, si le recruteur semble libre dans la gestion de sa procédure de recrutement, il y a tout de même un bon nombre d'agents sociaux qui dirigent ses jugements voire partagent sa déviance. Inévitablement, les recruteurs aboutissent, de façon consciente ou non, à une discrimination indirecte à l'embauche à raison de l'apparence physique.

## **Conclusion du chapitre 1 : vers une compréhension de l'impossibilité de la non-discrimination**

La prise en compte de l'apparence physique lors de l'embauche est illégitime (Hidri, 2008) pour le candidat mais aussi dans le sens de son caractère superficiel, trompeur et non pertinent (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999). Depuis la loi du 16 novembre 2001 selon laquelle « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison (...) de son apparence physique », ce critère est devenu « une inégalité illégitime déclarée illégale » (Fassin, 2002, 420). Et pourtant, nombre d'études mettent en avant sa prise en compte, encore aujourd'hui. Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent, persistent et elles ne restent pas au second plan puisqu'elles font partie des plus fréquentes, des plus ressenties. Ceci a donc soulevé une première question, celle de comprendre comment l'existence et la persistance de ces discriminations à l'embauche à raison de l'apparence physique sont possibles alors que ce critère est présent dans la loi française depuis vingt ans.

Pour répondre à cette interrogation, la littérature scientifique relative au recrutement a permis de mettre en avant les différentes étapes de ce processus. Les méthodes de sélection, finalement peu adaptées, n'enjoignent pas les recruteurs à mener un recrutement dénué de discriminations. Elles mettent indéniablement en jeu l'apparence physique des candidats qui devient le centre du processus de communication même si les échanges verbaux n'ont pas encore eu lieu, et ce pour plusieurs raisons. L'apparence physique permet en premier lieu la communication non verbale, qui est loin d'être négligeable (Breton et Proulx, 2002). Ensuite, alors que l'évaluation du candidat se fait bien souvent par l'entretien en face-à-face, l'apparence physique ne peut être dissimulée au recruteur et elle permet de lui donner de nombreux indices sur le candidat. Il semble alors difficile, pour un recruteur en situation d'incertitude, de ne pas la considérer.

Le recrutement met aussi en interaction un certain nombre d'acteurs entre eux : le recruteur - qu'il soit issu des ressources humaines, qu'il soit une personne sur le terrain dont l'activité majoritaire est autre, qu'il appartienne à l'entreprise recruteuse ou qu'il soit un intermédiaire de l'emploi (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) - et les candidats, principalement. Tous les candidats et tous les recruteurs n'accordent pas une importance décisive à l'apparence physique (la leur pour les candidats, celle des candidats pour les recruteurs). Mais certaines études ont toutefois montré que, dans certains secteurs d'activités, pour certains publics, dans certaines professions, plus que d'autres, l'importance accordée à l'apparence physique pouvait entraîner des pratiques discriminatoires face auxquelles il était nécessaire de s'adapter : Oumaya Hidri (2005, 2008) a montré dans quelles mesures les étudiants désireux de devenir cadre commercial développaient des stratégies anticipatrices liées au travail des apparences physiques en vue de faciliter, de provoquer leur insertion professionnelle ; Sophie Divay (1999), Oumaya Hidri (2008) et François Le Yondre (2012) ont montré la considération, par les intermédiaires de l'emploi, de l'apparence physique comme un moyen de signalisation des compétences ; d'autres ont orienté leurs études sur les recruteurs (Dubernet, 1996 ; Eymard-Duvernay et Marchal, 1997 ; Le Gall, 2000 ; Hidri, 2009). En effet, cette figure incontournable du recrutement pourrait être assimilé à celui qui détient tous les pouvoirs : il dispose de la liberté de choisir ses collaborateurs (Conseil Constitutionnel, décision n° 88-244 DC du 20 juillet 1988) ; il dirige le processus de recrutement et décide de tous les aspects de la procédure (outils

de sélection, canaux de recrutement mobilisés, critères « librement<sup>79</sup> » choisis), ces multiples décisions pouvant le conduire à exclure certaines catégories d'individus (Garner-Moyer, 2011). Certains de ces travaux ont montré que les recruteurs traitaient défavorablement certaines personnes en raison de leur appartenance à un groupe défini par une caractéristique particulière (l'apparence physique), ceci contrevenant à la loi antidiscriminatoire française. Mais aussi, nous avons vu que ces choix pourraient aussi être le fruit des actions conjointes de chacun. Face à ce phénomène, le questionnement change. Considérer l'apparence physique lors d'un recrutement semble alors inévitable. Ainsi, de « *comment est-ce possible qu'il y ait des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ?* », nous pouvons aisément nous demander « *comment il est possible, finalement, de ne pas tenir compte de l'apparence physique ?* » pour réduire les incertitudes ? La question s'inverse donc. Tout semble fait pour que le recruteur ne puisse y échapper. S'il est responsable de ses actes, en est-il finalement conscient ? Peut-on oser penser que celui-ci n'a finalement pas d'autre choix ?

Pire encore, l'existence de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique peut s'expliquer par des compromis faits par les recruteurs pour satisfaire aux contraintes organisationnelles (Hidri Neys et Bohuon, 2011). Nous l'avons constaté dans le secteur de la distribution sportive, qui, érigeant le critère « *être sportif pratiquant* » au rang de condition d'embauche, enjoint les recruteurs à évaluer les compétences sportives au regard du capital corporel des candidats et ce, parce qu'ils croient et prônent une crédibilité envers le client ; des valeurs, dégagées par le sport, semblables aux valeurs de l'entreprise ; et plus généralement, une satisfaction aux exigences économiques de l'entreprise. Au final, les recruteurs n'ont guère d'autres choix que d'évaluer l'apparence physique des candidats puisque leur formation initiale ne leur permet pas de posséder une culture sportive suffisante donc d'évaluer les affirmations des candidats ; leur pratique sportive antérieure est rarement en corrélation avec le rayon qu'ils dirigent, ce qui, à nouveau, rend difficile cette évaluation. Comment peuvent-ils donc faire pour ne pas user d'un jugement du capital corporel des candidats ? Comment les recruteurs peuvent-ils ne pas discriminer alors que cette pratique indirectement discriminatoire semble être une norme de l'entreprise ? Plusieurs hypothèses, à mettre à l'épreuve des faits, se dégagent donc de cette revue de littérature.

La première renvoie directement au questionnement du cadre législatif. Elle donne donc, à cette thèse, une dimension juridique. La mesure des discriminations selon les trois approches développées par Éric Delattre, Noam Leandri, Dominique Meurs et Roland Rathelot (2013) a permis de constater l'existence de discriminations dans notre société. Ces dernières concernent de multiples domaines mais sont très représentées dans le monde du travail et lors de son accès avec au premier plan, des critères appartenant plutôt au visible dont l'apparence physique. Cette existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ne semble toutefois pas être un phénomène isolé. La récurrence des enquêtes jusqu'à aujourd'hui, les nombreux *testings*, et les études scientifiques, certaines étant très récentes, ont montré à quel point elles se poursuivent dans le temps, et tendent même à augmenter alors que d'un autre côté, le critère

---

<sup>79</sup> Nous mettons ce terme entre guillemet car nous avons constaté que la liberté du recruteur est largement influencée par un certain nombre de facteurs qui font que cette liberté est finalement très relative.

de l'apparence physique est introduit depuis 2001. Soit vingt ans. Comment est-ce donc possible de discriminer à l'embauche à raison de l'apparence physique ? Le cadre législatif est-il inopérant ? Si « *la réalité judiciaire n'est qu'un miroir très déformant de la réalité sociale* » (Chappe, 2013, 25), il faut donc y consacrer une certaine attention pour comprendre de quelle façon et pourquoi ce miroir ne représente pas cette réalité sociale. D'abord en prenant connaissance, de façon exploratoire, du droit de la non-discrimination. Il est possible que certains aspects soient cohérents avec le projet de lutte contre les discriminations et que d'autres l'empêchent ou la remettent en question. Ces incohérences peuvent donc être un frein. Le droit antidiscriminatoire a qualitativement évolué en faveur des victimes, se démontrant plus protecteur, mais, profite-t-il vraiment à ces dernières lors de la situation d'embauche ? Ensuite, si les recours concernant les discriminations ont augmenté (Chappe, 2013), qu'en est-il de ceux relatifs à l'embauche ? Et à l'apparence physique ? Car il ne faut pas perdre de vue le constat fait en ce qui concerne sa capacité à recouvrir tout ce qui est visible (cf. 1.1.2 Les critères visibles : cible favorisée des discriminations). Comment s'assurer que l'apparence physique du candidat a fait l'objet de sa sélection ou de son évincement ? Ou qu'elle n'a pas été prise en compte ? Ce critère peut ainsi être générateur de confusion auprès des victimes et freiner les recours en justice. Qu'est-ce qui, dans les lois et dans les possibilités d'avoir recours au respect des lois, ne permet pas de lutter contre les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ? Ou à l'inverse, par l'étude des différents cas, qu'ils soient juridictionnels ou extra-juridictionnels, qu'est-ce qui permet ou ne permet pas à la victime de faire reconnaître une discrimination de ce type ? Il faut donc « *observer la judiciarisation des discriminations* » à l'embauche selon l'apparence physique mais aussi les médiations, les accords à l'amiable possibles pour comprendre et « *analyser la façon dont se négocient au sein des arènes judiciaires [et extra-juridictionnelles] les frontières entre inégalités légitimes et illégitimes et dont se combinent alors arguments de droit, de justice, et rapports de force* » (Chappe, 2013, 43).

Une deuxième hypothèse vise à comprendre la portée qu'a cette dimension juridique dans un milieu, un secteur donné : la distribution sportive. A l'origine, cette thèse s'inscrit dans la continuité des travaux de Master 2. Le mémoire réalisé, intitulé *Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la grande distribution sportive. Les apports de la théorie de la neutralisation*, portait sur la compréhension de la persistance du comportement discriminatoire des recruteurs de la distribution sportive, lesquels semblaient ressentir une certaine culpabilité générée par leur comportement. Si certaines études ont mis au jour un écart entre « ce que les recruteurs disent » (leurs discours et volontés antidiscriminatoires) et « ce que les recruteurs font » (leurs comportements discriminatoires) ; cet état de tension désagréable dans lequel se trouvaient les recruteurs parce que « *la plupart des gens restent sensibles aux codes conventionnels de la conduite et, pour pouvoir se livrer à un premier acte déviant, ils doivent composer avec cette sensibilité* » (Becker, 1985, 51) ; des recruteurs partagés entre la volonté affirmée de ne pas faire de discrimination et l'expression de comportements discriminatoires lors de la sélectivité des candidats, on aurait alors pu s'attendre à ce que les recruteurs développent des stratégies pour échapper à cette situation de dissonance cognitive (Festinger, 1957) et que ces stratégies, visant à restaurer un équilibre ou encore une cohérence



cognitive, entraînent soit un changement d'attitudes, soit une modification des comportements. Pourtant, les travaux réalisés par Oumaya Hidri Neys auprès des recruteurs de la distribution d'articles sportifs, qui avaient pour objectif de mesurer le poids des apparences physiques dans le recrutement des membres du personnel commercial de ces enseignes (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011, Hidri Neys, 2013, 2014 ; Hidri Neys et Remichi, 2015), ont souligné la persistance dans le temps de l'écart entre « les dire » et « les faire ». Ainsi, dans quelles mesures le recruteur peut-il continuer d'adopter des comportements conduisant à des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ? Cet écart s'apprécie au regard de la responsabilité partagée des différents acteurs et des opportunités laissées aux conduites déviantes : la structuration du marché du travail, la substituabilité des employés, le secteur d'emploi et le type d'emploi ; l'intégration plus ou moins consciente et consentie par les candidats des critères pouvant aboutir à leur recrutement dont celui de l'apparence physique ; les facteurs influençant les recruteurs ; l'organisation juridique, le faible traitement juridictionnel des discriminations et la complexité des procédures ; le recruteur n'en est pas moins embarrassé et doit pallier à cet inconfort. S'il s'agit de commencer ou de continuer à exercer des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, il doit « *neutraliser sa sensibilité (...) en adoptant une autre interprétation de sa pratique* » (Becker, 1985, 97), une justification de son comportement déviant qu'il estimera valable et lui permettra de le perpétuer.

Le recours à la théorie de la neutralisation, suivi du renvoi des usages des croyances neutralisantes aux caractéristiques individuelles des recruteurs, a déplacé la focale de la « fabrique des discriminations » à la « fabrique des recruteurs ». Le niveau et la filière des formations initiales, les contenus de formation acquis ou non, l'inscription ou non dans un programme de formations professionnelles, les contenus qui y sont dispensés, situent différemment les recruteurs au sein des magasins et induisent un recours différentiel aux techniques de neutralisation. Une troisième hypothèse de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique se trouve dans la socialisation professionnelle du recruteur. S'il perpétue ce type de comportement, c'est peut-être qu'il a été socialisé à le faire. Il semble important de considérer de quelle façon a été « fabriqué » le recruteur, questionnement incontournable si l'on souhaite comprendre ce qui, dans la socialisation professionnelle de ces femmes et de ces hommes, « *actualise un habitus professionnel* » (Bouron et Souanef, 2012, 92) les « invitent » à discriminer. La construction de l'identité se fait en côtoyant des instances de socialisation dont les actions de multiples agents socialisateurs influencent l'individu. Selon Muriel Darmon (2016, 49), ce dernier est, dès son plus jeune âge, « confronté » à une pluralité d'instances de socialisation. Elle parle de « *socialisation primaire plurielle* » puisque celle-ci « *dépasse le cadre familial* ». Ceci participe donc à la construction de l'individu et l'amène à se doter de dispositions particulières car, « *dès lors que la famille ne constitue pas l'unique instance de socialisation primaire, rien ne garantit a priori la convergence des principes socialisateurs hétérogènes, voire concurrents, et même potentiellement contradictoires des différentes instances qui interviennent* » (Darmon, 2016, 52). L'arrivée à l'université est aussi le symbole de nombreux changements. Elle « *implique une rencontre avec un nouvel espace urbain dans lequel il faut apprendre à se repérer* », la découverte d'un « *nouvel espace scolaire* », généralement plus vaste que celui connu au lycée,

et de nouvelles connaissances provoquant « *l'effritement de leurs réseaux relationnels* » (Boyer, Coridian et Erlich, 2001, 98). L'arrivée à l'université marque alors « *un temps de ruptures conjuguées et d'efforts pour construire de nouveaux repères et de nouveaux liens sociaux* » (Boyer, Coridian et Erlich, 2001, 104-105). Ce moment de la formation initiale ayant lieu durant les études supérieures constitue toutefois le point de départ de leur socialisation professionnelle puisque c'est à ce moment qu'ils seront sensibilisés aux contenus en correspondance avec les activités de la future profession. Grâce aux études déjà menées, nous savons que les recruteurs de la distribution sportive proviennent de formations hétérogènes (Dalla Pria et Leroux, 2018 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011 ; Hidri Neys et Duflos, 2017). Ceux ayant un cursus dans l'enseignement supérieur commun à leur future profession sont majoritairement de « *issus d'écoles de commerce ou de filière sportives universitaires* » (Gasparini, 2003, 93)<sup>80</sup>. D'autres n'ont pas disposé de formations supérieures (baccalauréat, BEP vente) et certains n'ont pas de formation en relation avec cette activité professionnelle (maîtrise d'histoire, doctorat de chimie). Autant d'employés, issus de formations hétérogènes, mais qui trouvent un écho favorable dans la politique de recrutement de l'entreprise. Mais autant d'employés qui n'ont pas tous été socialisés aux us et coutumes de leur future profession. Il faut donc aller plus loin et « *prêter attention à la pluralité des instances de socialisation auxquelles [les recruteurs] ont été exposés au cours de leur vie* » (Court, 2007, 98). En effet, les sphères de la formation professionnelle tout autant qu'universitaire, continue tout autant qu'initiale, « *constituent des domaines pertinents des identifications sociales des individus eux-mêmes* » (Dubar, 2000, 115). On peut considérer, de la même façon que Martine Court (2007, 98), que s'il existe un décalage entre les pratiques discriminatoires des recruteurs et leurs attitudes antidiscriminatoires, c'est parce qu'ils « *ont été socialisés par des agents pluriels, porteurs de principes socialisateurs différents et parfois contradictoires* ». Pour l'heure, il s'agira donc d'analyser l'action d'une influence socialisatrice participant de la fabrique des recruteurs de la distribution d'articles sportifs qui apparaît comme particulièrement heuristique : leur formation professionnelle (interne à l'entreprise). Les contenus dispensés, la façon de former ces recruteurs pourrait apporter des éléments de réponse quant à la possibilité qu'il n'y ait pas de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique.

Nous avons vu à quel point les formations en interne étaient présentes dans ce type d'entreprise. En effet, ne considérant que peu les diplômes ou les expériences professionnelles, l'entreprise assure elle-même toutes les formations nécessaires au nouvel embauché (Hidri Neys et Bohuon, 2011) quel que soit le domaine (vente, produits, recrutement). Ces formations ont aussi pour objectif de former les salariés conformément aux valeurs de l'entreprise et à ses attentes, afin d'entretenir cette culture commune autour du sport (Gasparini et Pierre, 2008). Claude Dubar, Pierre Tripier et Valérie Boussard (2002, 211) expliquent d'ailleurs l'importance de ces formations en termes de mobilisation dans les entreprises et de création d'une identité « *par et dans l'entreprise* ». Selon eux, la formation en interne « *contribue à structurer une identité professionnelle d'entreprise et à renforcer un sentiment d'appartenance à une collectivité* ».

---

<sup>80</sup> L'auteur précise « *notamment les filières de Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS) qui délivrent des diplômes de « Management du sport » (...), mais aussi les grandes écoles et les filières de Sciences économiques qui offrent des options « Economie du sport » ou « management du sport »* » (Gasparini, 2003, 93).

*structurée autour du processus de production et de sa gestion technique et sociale. L'accès à un langage technique commun constitue en effet l'acquis essentiel de ces pratiques de formation permettant de « comprendre les gens avec qui on travaille » et de partager un ensemble de valeurs avec eux » (Dubar, Tripier et Boussard, 2002, 213). L'objectif est donc de savoir, ce qui, dans ces formations, fait que les recruteurs intègrent les injonctions de l'entreprise et, pour reprendre le fil de notre questionnement, que ce type de discrimination soit inévitable ?*

En plus de ces perspectives, d'autres apparaissent heuristiques. D'abord, la liberté des recruteurs. Nous avons vu, précédemment, qu'il était celui qui menait le processus de recrutement de A à Z. Mais au fil de cette revue de littérature, il est à constater que ses pratiques sont largement influencées au point de penser que cette liberté est relative, elle est conditionnée par beaucoup d'influences extérieures : le poids de l'entreprise, les injonctions formulées, leurs décisions et possibles prises de conscience, les attitudes des candidats, etc. Il faut considérer qu'*« il peut parfois paraître nécessaire ou commode à une personne qui respecte habituellement les lois de ne pas s'y conformer dans des circonstances particulières. Lorsqu'une action est entreprise pour satisfaire des intérêts légitimes, elle devient, sinon tout à fait régulière, du moins pas tout à fait irrégulière »* (Becker, 1985, 52). Ainsi, le recruteur de la distribution sportive, en ne recrutant que des sportifs pratiquants, peut tendre à discriminer indirectement selon l'apparence physique, les candidats dont le capital corporel ne témoigne pas de sa pratique sportive. Il exerce donc une action déviante. Mais quel type de déviance ? Si, à l'instar d'Howard S. Becker (1985), certaines actions peuvent être conformes aux normes d'un groupe mais peuvent aussi transgresser les normes instaurées dans un autre groupe, alors le recruteur serait considéré déviant dans la société parce qu'il n'en respecte pas les normes - ici, la loi antidiscriminatoire - mais il n'est pas déviant dans sa société puisque cette norme est imposée et normalisée. A moins qu'il ne respecte pas la politique de recrutement de l'entreprise, ce qui le rendra déviant dans le système de cette entreprise. Nous avons évoqué l'écart entre les discours et les actions des recruteurs, cette tension ressentie qui n'étouffe toutefois pas le recours aux discriminations. Peut-on penser à la nécessité ressentie de ne pas se conformer aux lois en vue de satisfaire certains intérêts paraissant plus légitimes (relatifs à l'entreprise et découverts lors des formations) aux yeux des recruteurs ? Considérer le concept de déviance positive peut être intéressant au regard de ces constatations. Des travaux anglosaxons (Hughes et Coakley, 1991) ont étudié ce type de déviance dans le domaine sportif et ont montré que la sur-conformité des sportifs à l'éthique sportive pouvait entraîner des comportements déviants. Les sportifs intériorisent les normes de ce milieu et s'y conformer devient la base de l'acceptation dans une équipe. Cela encourage donc certains à s'y sur-conformer de sorte que les mécanismes utilisés pour y aboutir peuvent amener l'athlète à opter pour des actions déviantes. Mais si cette déviance est certes un comportement prohibé, il faut se rendre compte qu'elle repose sur des dynamiques sociales autres que celles des déviations destructives ou négatives dont le principe est de rejeter les règles et d'adopter des comportements, cette fois, sous-conformistes. A l'inverse, il s'agit d'une forme de déviance qui sert à être en phase avec l'éthique sportive. Serait-ce donc le cas des employés de la distribution sportive ? Est-ce une forme de déviance, non pas causée par le rejet d'une norme, mais par une acceptation sans limite de celle-ci ? L'acceptation d'une norme organisationnelle qui entraînerait le rejet d'une

norme sociétale et d'une règle législative ? Nous pouvons aussi dès lors nous demander si la sur-conformité (ou juste la conformité) avec les valeurs de l'entreprise n'entraîne pas l'exclusivité de celles-ci en matière d'explication des conduites. Et si les pratiques discriminatoires de l'entreprise qui sont appliquées par les employés, le sont en pleine conscience ? Ce ne sont que des suppositions mais si elles le sont, il faut définir les raisons qui poussent l'individu à agir de la sorte, et ceci fait appel au registre de la rationalité. Des raisons les enjoignent à croire ou à feindre de croire à ces « *idées douteuses, fragiles ou fausses* » (Boudon, 1990). Les intérêts légitimes faisant que les comportements des recruteurs persistent, peuvent-ils être aussi personnels ? Rationalité instrumentale dans le cas où « *l'individu rationnel est celui qui utilise, dans un contexte donné, les moyens adéquats à la poursuite de ses fins* » (Bronner, 2019, 170) et/ou rationalité axiologique car les valeurs de l'entreprise sont le reflet des leurs ? Ces différentes hypothèses sont autant de perspectives d'enquêtes que je vais décrire dans le chapitre suivant.

## Deuxième chapitre : Du rapport intime à l'objet à l'élaboration d'un protocole d'enquête

### Introduction

Le chapitre précédent a mis au jour la complexité de la fonction du recruteur. Il a aussi permis d'esquisser plusieurs directions pour mener de nouveaux travaux empiriques. Ce deuxième chapitre a donc pour objectif d'expliquer la façon dont je me suis emparée des nombreuses questions parfois contradictoires issues de cette revue de littérature. Plusieurs enquêtes ont été entreprises. Elles ont permis, pour certaines, de répondre à notre interrogation de départ, celle de savoir comment il est possible qu'il y ait des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique alors que ce motif est intégré depuis vingt ans. Ainsi, nous avons mobilisé l'outil juridique. Mais aussi, et en accord avec ce que nous avons relevé dans la revue de la littérature, il fallait aller plus loin. Les raisons explicatives de la possibilité de discriminer ne sont pas suffisantes. En renversant l'énigme, d'autres enquêtes, qui prennent en compte les acteurs, leurs interactions et leurs influences, ont permis de comprendre l'inverse : comment les recruteurs font-ils pour ne pas discriminer ?

La méthodologie utilisée pour cette thèse et expliquée dans ce chapitre est donc issue de la revue de la littérature, des travaux présentés ci-dessus. Mais pas uniquement. Il me semble important de faire un détour pour expliquer mon rapport intime à l'objet, rapport qui a indéniablement orienté un certain nombre de mes choix dont celui de mener cette thèse. La volonté d'étudier la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la distribution sportive ne s'est pas imposée comme une évidence. Mais en prenant un peu de distance, quelques facteurs peuvent peut-être expliciter l'origine de cet intérêt. Et parce que « *tout travail de recherche (...) repose sur l'implication du chercheur, autrement dit met en question sa propre personne quand il s'attache à un problème ou à une population* » (Bizeul, 1998, 778), parce que « *la tournure que va prendre le travail d'enquête dépend en partie des caractéristiques mutuelles du chercheur et de ses interlocuteurs* » (Bizeul, 1998, 756), il peut sembler nécessaire de creuser, de chercher ce qui, dans ma biographie, dans mes trajectoires scolaire, sportive et professionnelle, peut expliquer la naissance d'un questionnement. Mais surtout, les éléments influençant ces choix sont aussi autant d'éléments pouvant nuire à la lecture des situations observées, des matériaux récoltés et à la restitution des résultats. Il s'agit donc dans ce chapitre de s'essayer à un retour réflexif pour tenter une objectivation du rapport à l'objet de recherche.

### 1 L'évolution d'une posture

#### 1.1 Le corps de la passion ou la passion du corps

Gymnaste depuis mon plus jeune âge, j'ai pu acquérir, de par cette pratique, certaines normes corporelles du milieu. Toute ma vie, j'ai été en lien, de près ou de loin, volontairement ou non,

avec des corps sportifs<sup>81</sup>, alors que mes parents m'inscrivaient dans le club de gymnastique dans lequel mon grand-père et mon père étaient entraîneurs. J'avais cinq ans et demi quand la gymnastique s'est imposée dans mon rythme de vie : quelques entraînements par semaine devenus rapidement quotidiens imposant « *une organisation de la vie qui met l'entraînement sportif au cœur des activités quotidiennes* » (Papin, 2008, 2). Jusqu'à l'entrée à l'université, j'allais « à la gym » dès que la journée d'école/de cours était finie. Ma mère venait me chercher et nous allions directement « à la salle » sans repasser par la maison. Les devoirs se faisaient après. Je m'entraînais donc de 17h30 à 20h les lundis, mardis, jeudis et vendredis ; et de 13h30 à 16h30 les mercredis. Pendant les vacances scolaires, nous faisons des stages plus intensifs : tous les jours (sauf le *weekend*) pendant cinq heures. Faire un bon entraînement était finalement très simple. Chaque gymnaste avait un programme à réaliser par agrès et nous ne pouvions pas le quitter si ce programme n'était pas fini. Quand celui-ci était fait avant la fin du temps imparti à l'agrès, nous avons la chance de travailler des nouveautés<sup>82</sup>. Une fois à l'université, j'ai gardé le même rythme : j'allais m'entraîner après les cours. Mais parce que ces derniers finissaient souvent bien plus tôt qu'au lycée ; parce que je bénéficiais du statut de sportive de haut niveau, j'ai vu accroître mon nombre d'heures d'entraînement et conséquemment, mon niveau de performance<sup>83</sup>.

J'ai fait de la gymnastique jusque 29 ans. Depuis toute petite, « *la modélisation [de mon] corps* » (Papin, 2008, 1), en vue d'atteindre mes objectifs sportifs (ou ceux de mes entraîneurs), m'a très vite confrontée au fait de ne faire aucun écart, mon rapport au corps devenant instrumental car il était la clé pour pouvoir exercer et exceller dans cette activité sportive (Détrez, 2002) devenue rapidement ma « passion ». Le club de gymnastique correspondait au « *lieu d'apprentissage d'une technique corporelle mais aussi et surtout d'une vision du monde basée sur la hiérarchie, la discipline et l'ascétisme* » (Sorignet, 2004, 35). En effet, si beaucoup de « *comportements [sont] intériorisés par les gymnastes de haut niveau dès le plus jeune âge* » (Papin, 2008, 3) - parce que le contrôle s'exerce sur elles dès ce moment de sorte que les normes attendues soient incorporées -, je ne faisais pas figure d'exception. Mon équipe était composée de plusieurs autres gymnastes, toutes plus ou moins semblables dans les attitudes et attributs corporels ainsi que les caractères physiques (Duflos-Priot, 1981). Comme Pierre-Emmanuel Sorignet décrit les danseuses (2004, 36), nous respections « *l'hexis corporel légitime* » de la gymnastique. Nous nous conformions à renvoyer la bonne « *information sociale* », une information « *réflexive et incarnée, c'est-à-dire émise par la personne même qu'elle concerne et diffusée au moyen d'une expression corporelle que perçoivent directement les personnes présentes* » (Goffman, 1975, 59), faisant de nous de « vraies gymnastes », intégrées dans le

---

<sup>81</sup> J'entends par des « corps sportifs », des corps sur lesquels le travail sportif laisse des marques. Essentiellement, des corps élancés, des corps athlétiques, des corps « *musclé[s] et forgé[s] par l'activité physique* » (Travaillot et Haissat, 2007, 19).

<sup>82</sup> Les nouveautés sont des éléments de gymnastique que nous avons plus ou moins choisi de travailler. Parfois, c'était la proposition de l'entraîneur, parfois la nôtre. Pour ma part et à l'instar de Bruno Papin (2008, 5), « *le plaisir suprême naît de la maîtrise d'une nouvelle figure acrobatique ou d'un nouvel enchaînement qui offre un sentiment de compétence décuplé* ». Travailler une nouveauté était donc une motivation à finir mon programme au plus vite.

<sup>83</sup> Ce sont ces années universitaires où la pratique de la gymnastique m'est apparue comme plus facile, moins contraignante, plus libre. Mon entraîneur s'adaptait à mes horaires et parfois j'étais seule à m'entraîner. C'est aussi lors de ces années universitaires que j'ai commencé à monter sur les marches du podium aux Championnats de France dont rêve chaque gymnaste.

collectif et reconnues pour cette ressemblance. Toutes de petite taille avec le corps musclé, coiffées d'une queue de cheval, les cheveux parfaitement tirés. Toutes avec les mêmes « mimiques chorégraphiques », la même rectitude des gestes, la même façon de regarder l'entraîneur, la même façon de se déplacer. Toutes avec les mêmes « schèmes moteurs » incorporés (Papin, 2008, 1). Toutes avec le même petit short<sup>84</sup> collant au corps, le justaucorps ou encore la brassière, ces indices prouvant l'intériorisation d'une « forme de confrérie [qui] trouve son expression discrète dans le gymnase par des tenues, des coiffures, des indices vestimentaires convenus » (Papin, 2008, 5). Chaque forme corporelle était visible. Et de ce fait, toutes les gymnastes faisaient attention à leur alimentation. De toutes façons, les interventions et autres vérifications des entraîneurs faisaient que ce contrôle de l'alimentation était attendu s'il n'était pas toutefois auto-réalisé (Papin, 2008) grâce aux « mécanismes d'incorporation, de naturalisation (Bourdieu, 1979), mais aussi d'incarnation et d'intextuation (Certeau, 1980) » qui font que « les normes, qui font le corps, font également corps, deviennent naturelles » (Détrez, 2002, 19). Par exemple, quand nous partions en compétition, nous prenions soin de mettre des fruits, des barres de céréales et de l'eau dans nos sacs plutôt que les chips, les bonbons et les boissons gazeuses qui nous faisaient tant rêver. On ne savait jamais, si l'entraîneur vérifiait et constatait les éventuels écarts à la norme : « Duflos, fais-moi voir ton sac ! » me disait mon entraîneur pour plaisanter (toujours est-il qu'il le disait, et même à plus de vingt ans, je rougissais comme si j'avais quelque chose à cacher dans mon sac). De même, la journée de la compétition, les sorties et les repas du jour étaient organisés en fonction de l'heure à laquelle nous devions concourir : le lever, le petit-déjeuner, la promenade pour prendre l'air et ne pas rester enfermé à l'hôtel ou dans la salle de gymnastique, l'heure du repas, le contenu des assiettes, le dessert, la collation, etc. Les écarts étaient remarqués, preuve en est, le souvenir d'un couscous avant une compétition qui m'avait valu l'incompréhension de ce choix alimentaire de la part de mes entraîneurs, légèrement outrés<sup>85</sup>. Heureusement pour moi, j'avais été à la hauteur des attentes.

Vers l'âge de seize ans, j'ai pu connaître une période de « laisser-aller ». Lors d'un entraînement, je ne parvenais plus à réaliser certains éléments. Suite à une multitude d'échecs à la poutre, mon entraîneuse<sup>86</sup> m'avait rappelée à l'ordre en pointant du doigt la seule chose qui semblait ne plus convenir : « Tu n'aurais pas grossi ? Je pense que tu as pris du poids, c'est pour ça que tu n'y arrives plus ». Pour reprendre les propos d'Erving Goffman (1975, 17-18), tous les critères que cette « société » de la gymnastique m'avait fait intérioriser étaient « autant d'instruments qui [me rendaient] sensible à ce que les autres [voyaient] comme [ma] déficience ». Ces mots ont d'ailleurs longtemps raisonné. J'avais dérogé à mes propres principes ou plutôt aux principes que toute gymnaste de haut niveau a intériorisés à tel point qu'ils en deviennent nôtres. Evidemment vexée, je comprenais tout à fait cette réflexion, ce débordement étant « perçu comme une déviance coupable » (Papin, 2008, 2), et j'adhérais

---

<sup>84</sup> En quelques sortes, le short était imposé car les entraîneurs avaient besoin de voir nos jambes pour évaluer « la qualité de la tenue de nos segments » (propos de mes entraîneurs).

<sup>85</sup> Je m'étais imaginée, à cette époque, que la semoule et la viande du couscous revenaient à manger l'habituel steak haché – pâtes. Apparemment, une grave erreur.

<sup>86</sup> J'avais trois entraîneurs : Sandrine s'occupait de la poutre, Julien du saut, de la barre et du sol et Véronique puis Aline (ma sœur) de la chorégraphie.

totalément à ces propos, ce qui m'avait permis de repartir « dans le droit chemin »<sup>87</sup>. Pourtant, mes « écarts » étaient régulièrement dénoncés car en plus de trois entraîneurs, j'avais la « chance » que mon père soit aussi du milieu. Il ne m'entraînait pas (à cette période) mais veillait tout de même à ce que je ne m'égare pas d'un point de vue alimentaire. Les repas pris tous les soirs à la maison, en famille, ne manquaient pas de rappels à l'ordre : « *pas de coca en mangeant !* », « *attention à la sauce, n'en prend pas, tu vas ressembler à une vache* », me disait-il trop régulièrement et ce, dès mes débuts en gymnastique<sup>88</sup>. Considérant que « *le corps est engagé en première instance* » (Louveau, 2007, 55), comment avais-je donc pu prendre ces quelques kilos ? A l'image des boxeurs étudiés par Loïc Wacquant (2015, 32), mon corps devait « *être entretenu et utilisé convenablement pour ne pas perdre de sa précision et devenir inefficace, voire inutile* ». Et bien que ces réflexions m'ennuyaient, je les trouvais finalement légitimes, « *la problématique du poids [étant] au centre de toutes les attentions* » (Papin, 2008, 3) et le surpoids<sup>89</sup>, qui m'empêchait de pratiquer mon activité sportive et d'entretenir mon « *capital-corps* » (Papin, 2008, 4), était pour moi inconcevable<sup>90</sup>.

## **1.2 Mon corps, mon outil de travail**

Après vingt ans de pratique de la gymnastique, mon corps est devenu mon outil de travail, mon « *principal outil professionnel* » (Wacquant, 2015, 33), le jour où j'ai été recrutée au *Cirque du Soleil*. La rencontre avec un entraîneur de gymnastique en formation dans le club dans lequel je pratiquais m'a fait découvrir le milieu du cirque. Liés d'amitié, nous échangeons régulièrement sur ce sujet. Puis, petit à petit, je devenais sensible à leur présence : je pouvais observer des stands, des affiches « *Cirque du soleil* » sur les plateaux des compétitions auxquelles je participais. Inévitablement, un rêve s'est imposé : travailler pour le *Cirque du Soleil*. Toutes les contraintes de la pratique sportive intensive que j'avais acceptées pouvaient se transformer en un « *projet de vie* » (Papin, 2008, 2). En 2006, l'opportunité s'est présentée. Un *casting* avait lieu à Franconville, près de Paris. Ils recherchaient des acrobates. Je décidai

---

<sup>87</sup> Loïc Wacquant (2000, 128) explique que chaque « *défait de discipline (...) accroît les risques de blessure grave et compromet les chances de succès* ». L'année de cet écart représente d'ailleurs la seule année lors de laquelle je n'avais pas été sélectionnée aux championnats de France. Adolescente, j'avais perdu de vue cette « *éthique propre à la pratique de la gymnastique de haut niveau* » (Papin, 2008, 3) : sorties, excès alimentaires, premières cigarettes, etc.

<sup>88</sup> Ce type de réflexions de la part de mon père faisait partie de mon quotidien jusqu'à très récemment d'ailleurs, alors que j'étais enceinte.

<sup>89</sup> J'entends par surpoids ce que l'on s'imagine en tant que gymnaste ou alors ce que l'on nous fait croire, ce qui nous empêche de travailler ou de réaliser ce que l'on veut faire ou ce que l'on savait faire. Le surpoids peut être ce qui donne du mal à « se soulever ». Ce n'est pas chiffré comme l'IMC, il s'agit plutôt d'un ressenti. D'ailleurs, selon l'IMC, le surpoids aurait été atteint si j'avais dépassé 60 kg. A cette époque, je devais en faire 56.

<sup>90</sup> Dans une évidente moindre mesure que le reportage *Athlete A* (Cohen and Shenk, 2020), le contrôle du poids représentait-il une forme de maltraitance ? L'une des gymnastes interrogées (Jamie Dantzscher) explique qu'après cinq jours à être malade et à vomir, elle avait perdu 3 kg. Suite à la pesée, son entraîneur lui aurait dit que ces trois kilos perdus, elle devrait trouver un moyen de ne pas les reprendre. A ce moment-là, même si elle était affectée, elle ne pensait pas à quelque forme de maltraitance que ce soit. Mais son témoignage montre la pression exercée par les entraîneurs et la sévérité qui règne dans ce milieu faisant que les jeunes gymnastes acceptent et appliquent ce qui leur est demandé.

Autre fait, deux gymnastes britanniques médaillées aux championnats du monde en 2019 parlent d'« *un climat de peur et d'abus mental* » notamment concernant le poids (<https://www.lequipe.fr/Gymnastique/Actualites/Deux-medaillees-mondiales-britanniques-denoncent-la-culture-de-la-peur-au-sein-de-leur-discipline/1151446> consulté le 11/07/2020).



donc de tenter ma chance. Il fallait d'abord envoyer un CV - « *symbole de la logique du marché* », dans lequel j'avais spécifié mon palmarès gymnique - et une vidéo à leur siège social au Canada (Salamero, 2009, 347). Dans celle-ci, le Cirque devait voir nos performances acrobatiques, musculaires, de souplesse, de danse et d'improvisation. Et il demandait aussi de filmer le visage, de faire une photographie ; de même pour le corps « en entier », certainement parce qu'il est attendu des artistes « *l'incorporation préalable de certaines dispositions, plus ou moins révélées, aux yeux des recruteurs, par l'hexis corporelle des postulants* » (Salamero, 2009, 346). J'ai donc respecté les demandes à la lettre<sup>91</sup>, fait la vidéo et l'ai envoyée à Montréal. Sans vraiment y croire<sup>92</sup> mais avec tellement d'espoirs... Quelques temps plus tard, j'ai été convoquée, « invitée » comme il m'a été dit, à participer à l'audition. Parce que « [mon] *corps* [était devenu] *une fin en soi, un capital qu'il faut non seulement entretenir, mais valoriser* » (Louveau, 2007, 60), j'ai donc décidé de faire encore plus attention à mon alimentation afin de réunir les caractères physiques les plus « *recrutable[s]* » (Lazuech, 2000, 7), pouvant faciliter mon insertion professionnelle. D'autant que j'avais omis quelques kilos lors de l'envoi de mon CV... J'ai aussi travaillé mes attributs corporels en choisissant mon plus bel équipement afin d'être mise en valeur. De la même façon que les stratégies étudiantes analysées par Oumaya Hidri (2008, 101), j'avais aussi élaboré des « *stratégies anticipatrices* » en travaillant mon apparence physique en fonction des caractéristiques que je percevais devoir posséder pour cette possible activité professionnelle.

A la fin de la journée d'audition, je faisais partie des candidats retenus. Ils m'ont expliqué que rien n'était gagné mais que dans tous les cas, je faisais partie de leur base de données. J'ai donc continué à m'entraîner avec acharnement quelques trois – quatre heures par jour pendant un an, jusqu'à la fin de l'année 2007 où j'ai été appelée pour leur fournir une vidéo de « mise à jour » de mes performances. Quelques mois passèrent. Toujours rien. Jusqu'au 24 mars 2008, tard le soir, alors que je repartais d'une compétition de gymnastique pour laquelle j'étais juge<sup>93</sup>, je reçus un appel de Montréal. La raison de l'appel : une place dans le spectacle *Ka* à Las Vegas m'attendait. Les efforts réalisés, le travail dans la douleur faisant partie de la socialisation sportive induite par la gymnastique (Sorignet, 2006), les privations alimentaires, tout ceci dans le but d'accéder aussi bien à la performance qu'à l'« entretien » de ce capital corporel, avaient enfin payé. A l'instar de Christine Détrez (2002), mon corps mis en forme par et pour la gymnastique me permettait en quelques sortes d'être conforme au corps idéal<sup>94</sup> supposé attendu à ce moment et pour un rôle précis au *Cirque du soleil*. Il allait changer de statut : d'un capital à entretenir rigoureusement pour pratiquer ma passion, il devenait le capital à entretenir pour

---

<sup>91</sup> En effet, je voulais être sûre de ne pas être évincée de « la procédure » par manquement à leur demande.

<sup>92</sup> Le *Cirque du Soleil* était réputé pour recruter en son sein l'élite sportive : les participant.e.s aux championnats du monde ou encore aux Jeux Olympiques. Au fur et à mesure de son expansion, il n'était pas rare de les voir présents lors de compétitions plus « nationales » comme les championnats de France catégorie Nationale A (la plus forte catégorie en France), Nationale B (le niveau en-dessous) ou encore, par équipe, les championnats de France DN (Divisions Nationales), compétitions auxquelles je participais.

<sup>93</sup> Dès 15 ans, les jeunes gymnastes peuvent être formé.e.s au jugement. J'ai donc décidé de suivre les formations et de valider les différents niveaux (il en existe cinq). Depuis mes 18 ans, je suis « juge niveau 4 », c'est-à-dire juge nationale.

<sup>94</sup> Le corps idéal est entendu comme « *l'ensemble des représentations du corps d'une société donnée, à un moment donné* » (Détrez, 2002, 122).

réaliser mon rêve en plus d'« *une ressource [à] exploiter à des fins pécuniaires* » (Wacquant, 2015, 33).

J'imaginai le Cirque comme un endroit où ne vivaient et performaient que des sportifs de haut niveau avec une hygiène de vie irréprochable. Convaincue de cela, j'avais d'ailleurs décidé d'arrêter de fumer de peur que si quelqu'un découvrait cette « déviance », je ne serais finalement pas recrutée. J'imaginai donc que ce serait encore plus « drastique » et que ce que j'avais vécu n'était finalement pas si strict. Je pensais que le poids avait aussi une importance primordiale et qu'il fallait absolument être mince, affutée, comme à la gymnastique où le poids était une réelle problématique chez les gymnastes de haut niveau. C'est du moins l'image qui m'était renvoyée quand je regardais les spectacles, d'où le fait d'avoir « triché » quant à mon poids en amont de mon recrutement. Une fois sur les lieux, et de la même façon que j'avais pu l'imaginer, tout le monde (ou presque) avait « *le physique de l'emploi* » (Hidri Neys, 2011, 117). Des muscles, des corps sculptés par le travail physique. Pas étonnant avec deux représentations par jour et avec des numéros faisant appel à une réelle endurance en plus de multiples acrobaties. Mais une première étrangeté me sauta aux yeux car quelques personnes sortaient toutefois du lot. Pour certaines, le surpoids était légitime pour les besoins de leur rôle, de la représentativité de leur personnage<sup>95</sup>. Pour d'autres, le surpoids n'était pas justifié. Certains acrobates affichaient quelques kilos en trop « à mes yeux ». Ce qui me paraissait d'ailleurs anormal, inconcevable, cette activité professionnelle impliquant pour moi « *une gestion rigoureuse du corps* », « *une attention de tous les instants* » (Papin, 2008, 3) et surtout un « *partage par tous les intéressés d'un ensemble unique d'attentes normatives, de normes, maintenues et soutenues en partie parce qu'elles sont incorporées* » (Goffman, 1975, 150). Comment pouvait-on exercer une activité aussi prestigieuse, aussi sollicitante physiquement, comment travailler dans un spectacle regardé par environ deux mille personnes chaque soir et présenter quelques marques de surpoids ? Ayant connu en gymnastique un « *processus de naturalisation de dispositions physiques construites comme normes idéales, renvoyant à "l'anormalité" ceux qui en sont dépourvus* » (Sorignet, 2004, 36), je stigmatisais moi-même les artistes qui ne faisaient pas attention à leur hygiène de vie, qui présentaient quelques marques disgracieuses : « *Où est le respect pour les spectateurs qui payent leur place plus de cent dollars !* ». Je prenais d'ailleurs un grand soin à ne jamais grossir, jusqu'à perdre quelques kilos au fil du temps et à me muscler d'autant plus<sup>96</sup>. Pour moi, l'activité en question justifiait totalement une apparence physique « irréprochable », « sans travers ». Pour autant, les dirigeants n'en disaient rien, du moins pas à ma connaissance, alors que l'essence même de la profession pouvait exiger, à mon sens, la « possession » d'un corps athlétique<sup>97</sup>. A ce moment,

---

<sup>95</sup> Dans le spectacle, l'un des rôles était celui d'une nourrice dont la représentation physique était celle d'une dame corpulente avec des formes généreuses et maquillée de façon à mettre en avant un âge avancé. Afin de limiter la présence de rembourrages dans le costume, la personne incarnant ce rôle avait des caractères physiques (ici, le poids) s'en rapprochant.

<sup>96</sup> Perdre du poids n'était pas demandé au *Cirque du Soleil* sauf dans certains cas. Les costumes étant réalisés sur mesure, les fluctuations pondérales étaient alors problématiques.

<sup>97</sup> Si, selon l'article L. 1133 du Code du travail, des différences de traitement sont autorisées pour chaque motif de discrimination « *lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* », aucun texte, à notre connaissance, ne précise le type d'exigences ou même le type de professions. Ce n'est qu'en 2016 que la décision cadre du Défenseur des droits de 2016 précise : « *Pour les artistes appelés à incarner un rôle, cela signifie que la possibilité de recourir à des artifices (maquillage, prothèses, perruques...) devra être envisagée, que, selon l'importance du rôle, les exigences*

et parce que j'avais la conviction que l'apparence physique représentait tout ce qui constituait cette profession, recruter un artiste sur la base de son apparence physique aurait été pour moi non pas illégitime voire illégal donc discriminatoire, mais plutôt une nécessité incontournable. Ainsi, à l'inverse des questionnements générés par la revue de littérature, je ne me posais pas la question de savoir comment il était possible de discriminer selon l'apparence physique malgré les lois en place. J'en étais loin puisque je n'en avais pas connaissance. Au regard de la légitimité supposée de l'apparence physique dans ce type de profession, je ne comprenais pas comment il était possible de ne pas tenir compte des apparences physiques et des prises de poids de certains. Une question anodine à mes yeux, à l'époque qui, posée aujourd'hui, montre à quel point l'apparence physique semble être devenue une norme dans certains secteurs d'activité, à tel point que tous les acteurs du recrutement s'y conforment malgré l'illégalité de sa prise en compte dans la formulation du jugement.

### 1.3 Une expérience dans la vente d'articles sportifs : la naissance d'incompréhensions

#### 1.3.1 Acte 1 : premier recrutement sur des bases incomprises

Si j'ai presque toujours évolué dans des domaines où le corps et « *la morale corporelle particulière* » (Papin, 2008, 3) étaient au premier plan, j'ai tout de même connu des expériences lors desquelles sa considération m'a semblé démesurée. Dans certaines de mes activités professionnelles, les recruteurs avaient un certain attrait pour les qualités sportives. Mais pour quelles raisons ?

Avant de partir pour le Cirque, j'ai travaillé dans un magasin *Intersport* pendant un peu plus d'un an. Après un entretien collectif pendant lequel je ne me sentais pas à ma place car je n'avais aucun diplôme en relation avec la vente (j'avais même failli partir, convaincue de perdre mon temps et de ne pas être recrutée), je suis convoquée à un entretien individuel à l'issue duquel, le directeur m'a expliqué : « *On ne t'a pas recruté pour tes compétences de vendeuse, mais plutôt pour ton palmarès sportif* ». J'avoue avoir été flattée, pour autant, cela me semblait étrange. Si effectivement cette « réflexion » m'avait étonnée dans un premier temps, je n'y avais pas prêté plus attention. Si, selon Catherine Louveau (2007, 68), « *le sport est un espace d'investissement et de travail de son corps comme capital : le corps performant a une valeur immédiatement convertible* » et les victoires obtenues « *valent de l'or* » notamment sur le marché du travail (l'auteure parle de conversion professionnelle) alors, en quoi le fait d'avoir eu de bons résultats sportifs allait-il m'aider à exercer l'emploi pour lequel j'avais été recrutée ? Surtout qu'à l'issue de cet entretien, je devins tout d'abord réceptionnaire pendant quatre mois où je gérais la réception informatique des marchandises, seule dans un bureau, dans un premier temps ; puis la réception physique de ces dernières, en réserve, dans un second temps. Je n'avais donc aucun contact avec les clients pour leur faire bénéficier de mon savoir. Après ces quatre mois, je fus affectée au poste d'hôtesse de caisse pendant un an. De la même façon que la description faite par Oumaya Hidri Neys (2013), mes seules interactions avec les clients étaient

---

*professionnelles liées à l'apparence pourront être plus ou moins fortes (pour les figurants elles le seront moins que pour les personnages principaux), et que seuls les aspects de l'apparence physique essentiels au projet artistique pourront être pris en compte* ».

le fameux SBRAM<sup>98</sup>, voire des discussions quelconques, sans aucun rapport avec mes connaissances sportives.

### 1.3.2 Acte 2 : une gymnaste au pays de la course à pied

En 2012, lors de mon retour en France, j'avais plusieurs objectifs dont celui de travailler dans l'entreprise étudiée - et que j'ai renommé *SVSCsport* - en parallèle de mes études. Le but d'entrer dans cette entreprise était d'évoluer sur différents postes pour devenir responsable des ressources humaines. Je suis entrée dans cette entreprise en Août 2012, alors que je souhaitais reprendre mes études tout en ayant un contrat de travail en tant que vendeuse à temps partiel. C'est ainsi que je décidai de postuler dans plusieurs magasins, jusqu'à ce que je sois appelée pour un entretien dans la région lilloise. J'avais répondu à une annonce sur internet, et le responsable m'avait même contactée un dimanche, ce qui me semblait hors du commun (mais le magasin était ouvert les dimanches). Le poste proposé : un CDI de quinze heures par semaine en tant que « *vendeuse sportive* »<sup>99</sup>. Suite à cet appel et à un entretien, je fus recrutée dans ce magasin, sur les rayons course à pied et matériel de fitness. Mais ce magasin étant le siège social des pratiques de fitness, de gymnastique et de combat, il m'avait semblé étrange de ne pas avoir été recrutée plus spécifiquement sur la gymnastique au regard de mes compétences et de mon passé sportif.

Un mois plus tard, je reprenais mes études pour un obtenir un Master en Management des Organisations Sportives et de Loisir (MGOSL) à la Faculté des Sciences du Sport et de l'Education Physique (FSSEP) de Lille. La première année (je l'ai doublée), un stage était prévu au deuxième semestre. J'ai tout de suite prévenu mon responsable en lui demandant s'il était intéressé pour que je sois sa stagiaire et qu'il m'apprenne le métier de responsable de rayon. Il l'était mais il devait négocier avec le directeur. C'était une petite structure et surtout mon responsable voulait que je sois rémunérée. J'obtins un stage de trois mois à trente-cinq heures par semaine en tant qu'assistante du responsable<sup>100</sup> sur les mêmes rayons avec la santé-découverte<sup>101</sup> en plus et je cumulais ce stage avec mon contrat initial de « *vendeuse sportive* ». De grosses semaines m'attendaient. Mes connaissances sur ce nouveau rayon étaient largement limitées, mais j'avais pu bénéficier de la formation « *vendre la gamme* »<sup>102</sup> dispensée par l'entreprise.

Ce stage m'a essentiellement apporté le fait de mieux connaître mes collègues, d'asseoir une certaine légitimité dans ma fonction, d'être plus proche des responsables, de comprendre le

---

<sup>98</sup> Sourire, Bonjour, Regard, Au revoir, Merci.

<sup>99</sup> C'est de cette façon que sont nommées, à *SVSCsport*, les vendeurs sur les fiches de poste ou encore dans les annonces d'offres d'emploi.

<sup>100</sup> Le responsable de mon stage n'était malheureusement pas celui qui m'avait recrutée. D'origine mauricienne, il avait eu une opportunité professionnelle qui lui permettait en plus de se rapprocher de sa famille. J'ai donc eu une autre responsable qui en était à ses balbutiements et n'était que peu concerné par mon stage.

<sup>101</sup> Le rayon santé découverte regroupait à ce moment la nutrition, l'électronique, les lunettes de soleil et les soins, entre autres.

<sup>102</sup> Pour la nutrition, cette formation permettait de savoir à quoi et à qui correspondait les produits. Elle m'a largement permis de pouvoir mieux vendre toute une gamme de produit dont je n'avais pas connaissance. Pour l'électronique, elle m'a permis de connaître la composition de toute la gamme (montres, montres GPS, podomètres, traqueurs d'activité, etc.) et les caractéristiques des différents produits.

fonctionnement de l'entreprise du côté des cadres mais surtout d'avoir quelques formations. Une fois terminé, je revenais à mon contrat de quinze heures par semaine en même temps qu'on nous octroyait, en plus, le rayon natation et que je redoublais ma première année de Master. J'avais du temps, beaucoup de temps, et mon responsable le savait. Je faisais beaucoup plus que mes heures mais surtout, je pouvais avoir des formations. C'était une aubaine car elles m'ont permis de faire de nouvelles connaissances. Sans savoir ce qui m'attendait quelques années plus tard, je commençais à tisser un « *lien d'appartenance (...) avec le groupe que j'allais étudier* » (Kessler-Bilthauer, 2017, 53). Et ce n'était finalement que le début puisque deux autres années de contrat m'attendaient dans cette entreprise.

### 1.3.3 Acte 3 : une possible métamorphose

#### 1.3.3.1 Une adhésion aux valeurs de l'entreprise ?

Voulant rester dans la même entreprise, je souhaitais toutefois changer de magasin. Je consultais les annonces, les sites internet, l'intranet et j'ai pu prendre connaissance d'une annonce dont le magasin recherchait un stagiaire responsable de rayon pour six mois. C'était parfait, encore fallait-il décrocher un entretien. J'ai donc tenté ma chance en répondant à l'annonce sur le site internet de l'entreprise et mon statut de salarié de cette entreprise fit son effet pour accéder à l'entretien de recrutement. Deux responsables de rayon m'ont longuement questionnée. Je suis passée au crible. Les questions qui ont porté sur tout un ensemble de sujets allant de ma pratique professionnelle en tant qu'employée de *SVSCsport*<sup>103</sup> à ma pratique sportive, ma passion sportive<sup>104</sup>. L'entretien a duré une heure, elles me rappelleront peut-être. Quelques jours plus tard, j'apprends que je suis recrutée, à partir du mois de mars 2014, en tant que responsable en formation sur les rayons running, sports collectifs et marche. Ces deux derniers étant des rayons dans lesquels je n'avais jamais exercé. Mais peu de temps après mon entrée dans l'entreprise, ma responsable fut promue dans un autre magasin. Son départ n'ayant pas été renouvelé, l'organisation du magasin a dû être changée. Ainsi, en plus d'une nouvelle responsable, j'héritais d'une nouvelle consolidation<sup>105</sup> composée des rayons marche, running, santé-découverte, sport d'eau et montagne. Au vu de mon expérience précédente, je n'étais pas sereine quant à ce changement de tuteur.

Au sein de ce deuxième magasin, j'ai eu d'excellents contacts avec l'ensemble des salariés - employés et cadres – même s'il était plus facile d'établir des contacts avec les vendeurs puisque je faisais essentiellement du terrain. Puis petit à petit, mes fonctions et responsabilités se sont diversifiées et j'avais plus d'interactions avec l'équipe cadre surtout avec ma tutrice avec laquelle l'entente était tout ce dont j'avais jusqu'alors rêvé. Attentive à mes attentes, à mes demandes, formatrice, compréhensive, elle me faisait entièrement confiance, m'apportait tout ce dont j'avais besoin et m'avait attribué deux rayons que j'essayais de gérer avec exemplarité. De mars à septembre, j'étais totalement absorbée par le travail, j'en étais « passionnée ». Je

---

<sup>103</sup> A chaque entretien auquel j'ai dû me soumettre, le passage par l'activité professionnelle au sein de l'entreprise était fréquent, même si certains expliquent qu'ils n'y prêtent pas attention car ils connaissent les métiers et le fonctionnement de l'entreprise. Cela servait plutôt à engager la conversation et non à justifier d'une expérience.

<sup>104</sup> A cette époque, je ne pratiquais plus la gymnastique car les stages dans cette entreprise et les études ne me le permettaient plus.

<sup>105</sup> La consolidation est un groupement de rayon à gérer par le responsable.

partais de chez moi à 8h pour y être à 9h, heure de l'ouverture, cinq fois par semaine. Parfois, j'avais ce que je considérais comme une chance d'assurer une permanence, donc je partais une heure avant pour préparer le magasin à l'ouverture avec ma responsable. Je ne le quittais que rarement avant la fermeture, donc 20h. Je restais aussi parfois pour le fermer. A cette époque, j'étais totalement en phase avec l'entreprise et ses valeurs.

Au bout de quelques mois, je devais déjà anticiper l'avenir et penser à la suite de mon cursus scolaire et donc professionnel. En effet, la suite de ces études débouchant sur le Master 2, les étudiants avaient le choix entre un nouveau stage de six mois ou un contrat de professionnalisation d'un an. Je me suis donc orientée vers la deuxième option, et j'ai commencé à en parler autour de moi. Même si mon directeur actuel m'avait proposé de réaliser ce contrat dans ce même magasin, je souhaitais me rapprocher de mon domicile pour cette année à venir car j'allais avoir besoin de perdre le moins de temps possible sur le trajet pour pouvoir étudier et être la moins fatiguée possible donc plus efficace (je faisais généralement, pour ces deux premiers magasins quarante-cinq minutes à une heure de route pour aller travailler). Une des responsables connaissait justement bien le personnel du magasin le plus proche de chez moi puisque son mari y était lui-même responsable de rayon. Elle m'a expliqué que tous les ans, chaque rayon prenait un étudiant en alternance. Quelques possibilités s'ouvraient à moi. Elle me recommanda à l'un des responsables et peu de temps après, je recevais un appel pour discuter et convenir d'un entretien, à l'issue duquel j'ai été recrutée.

### 1.3.3.2 Des questionnements ignorés

Cette même année, sensibilisée par ma rencontre avec Oumaya Hidri Neys, j'ai découvert « le monde » de la discrimination et j'ai réalisé un mémoire sur les perceptions des discriminations dans le monde du travail par les personnes en surpoids<sup>106</sup>. Les entretiens réalisés, les résultats obtenus, les lectures que le mémoire induit, ma directrice<sup>107</sup>, puis mon expérience professionnelle m'ont faite alors constater que les apparences physiques des personnes recrutées semblaient plus importantes que leurs compétences et que les apparences physiques disgracieuses pouvaient porter préjudice aussi bien pour accéder à l'emploi que pendant la carrière. Certaines de mes lectures portaient sur les recrutements dans différents secteurs dont une comparaison entre le secteur de la distribution d'articles non sportifs et celui de la distribution d'articles sportifs (Hidri Neys et Bohuon, 2011). Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre précédent (chapitre 1 - 2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?), l'apparence physique sportive semble importante dans ce second secteur à tel point que le candidat doit présenter, sur son corps, les marques de son travail sportif (Hidri et Bohuon, 2008). Si l'apparence physique ne correspond pas au sport du rayon dans lequel le candidat postule, alors il sera « [reclassé] (...) *d'une catégorie socialement attendue à une autre* » (Goffman, 1975, 13) et pourra être affecté à un autre rayon, pourvu que son corps porte les

---

<sup>106</sup> Duflos, J. (2014). *Les perceptions des discriminations dans le monde du travail chez les personnes en situation d'obésité*. Mémoire de Master 1 STAPS Management et Gestion du Sport, Université de Lille 2, soutenu devant Oumaya Hidri Neys (MCU, Lille 2) et Sarah Mischler (MCU, Lille 2).

<sup>107</sup> L'année précédente, je n'avais pas réalisé de mémoire mais j'avais tout de même pris contact avec un directeur. J'avais alors, pour projet, d'étudier le management dans les entreprises et plus spécifiquement la motivation des salariés.

marques du sport en question ! Au regard de mon parcours, si j'avais constaté que les rayons dans lesquels j'avais travaillé n'avaient rien à voir avec ma pratique sportive qu'était donc la gymnastique<sup>108</sup>, ce que j'avais lu s'appliquait finalement à mon cas : mon apparence physique, très affutée<sup>109</sup> après quatre ans de Cirque du soleil, pouvait correspondre à l'apparence physique recherchée lors de mon premier recrutement en tant que vendeuse sur les rayons running et matériel de fitness et qu'elle y avait d'ailleurs certainement contribué. En revanche, pour les autres contrats obtenus m'octroyant l'équivalent d'un statut de cadre, le rayon ne semblait pas important compte tenu de la multitude de rayons par lesquels j'étais passé. En effet, les cadres évoluent dans des rayons qui ne correspondent pas forcément à leur pratique sportive (chapitre 1 - 2.4.3.3 Quel jugement des compétences sportives ?) qui devient elle-même inexistante au vu des horaires auxquels ces derniers sont soumis (Hidri Neys, 2014). Si ces différentes affectations et changements de rayons me paraissaient quelque peu étranges, je n'allais pas plus loin dans la réflexion. Ce magasin me plaisait, cette expérience était passionnante et je voulais en faire mon métier, plus motivée que jamais.

#### 1.3.4 Acte 4 : le passage du grenier à la cave

Un an de contrat de professionnalisation en tant que responsable du rayon fitness<sup>110</sup> en formation m'attendait dans le magasin tant convoité. Enfin un rayon en rapport avec ma pratique sportive. Mais encore un rayon différent. Encore de nouvelles rencontres. Des rencontres qui, je ne le savais pas encore, allaient être décisives. J'avais eu une semaine entre les deux contrats, mais j'étais prête à commencer de suite tellement j'étais motivée. Je voyais s'ouvrir un réel avenir professionnel devant moi. Pourtant, ça n'avait pas commencé de la meilleure des façons. Deux jours avant ma première journée de travail, j'ai dû aller signer mon contrat. Ce même jour, j'ai surtout appris que j'avais finalement un autre tuteur, ce dernier ayant une semaine d'ancienneté dans l'entreprise<sup>111</sup>. Je n'étais donc pas rassurée quant à la tournure qu'allait prendre cette année de contrat de professionnalisation<sup>112</sup>. Et pour cause. Le premier jour, la personne m'ayant recrutée était en retard. Je n'avais pas eu de contacts avec mon nouveau tuteur donc je ne savais même pas qui il était. J'ai donc tout d'abord rencontré une de mes collègues, Sarah. Elle s'est présentée comme « *responsable sport* »<sup>113</sup>. Elle a tout géré pour

---

<sup>108</sup> Tout en sachant que rares étaient les fois où j'étais montée sur un tapis de course, sur un vélo elliptique ou encore les fois où je chaussais mes baskets pour aller courir au vu de mon aversion pour les pratiques d'endurance.

<sup>109</sup> L'activité professionnelle au *Cirque du soleil* et le rythme soutenu m'avait fait perdre les « kilos en trop » supposés de mon corps de gymnaste, ce qui représentait quelques six-huit kilos. Si à mon entrée au Cirque, je pesais 56 kilos, j'en suis sortie à 48 pour un mètre cinquante-cinq avec des muscles largement plus visibles et dessinés.

<sup>110</sup> Le rayon fitness comprend le matériel, les accessoires, les vêtements et chaussures de fitness (adulte et enfant), le rayon sport de combat et la gymnastique.

<sup>111</sup> J'avais à mon actif neuf mois de stage en tant que responsable rayon.

<sup>112</sup> Pour rappel, lors de mon premier stage, j'avais déjà connu un changement de tuteur. Mon stage avait été assez décevant, à mon goût, puisque je n'avais pas vraiment appris de nouvelles choses et mon nouveau tuteur ne me confiait que rarement des missions de responsable. La structure étant petite, il n'y avait pas beaucoup de personnel et j'étais généralement seule sur le terrain, il n'y avait pas d'autres vendeurs en semaine. Pour le deuxième stage, j'avais encore connu un changement de tuteur, mais cette fois, il avait été bénéfique car c'est à ce moment que mes fonctions s'étaient élargies.

<sup>113</sup> L'organisation de la hiérarchie de *SVSCsport* était, il y a quelques années, composée des vendeurs, des responsables sport et des responsables rayon. Les responsables sport étaient des managers de terrain tandis que

mon accueil puisqu'en fait, rien n'avait été fait. Pas de gilet, pas de casier, pas de badge, pas de matériel. Quelques mois plus tard, je lui faisais d'ailleurs part de ma déception par rapport à cet accueil mais je la remerciais grandement pour tout ce qu'elle avait fait. J'ai passé un an à travailler en binôme avec elle. Un an où elle m'a appris énormément même si j'avais déjà un peu d'expérience. Un an où elle m'a aidée, épaulée, motivée bien plus que le tuteur qui m'avait été attribué.

Pendant cette année, j'allais de déconvenues en déconvenues : la motivation d'organiser une opération commerciale laissait place à la déception alors que je n'avais aucun soutien de la part mon tuteur, ni même de la directrice<sup>114</sup>. Quand j'organisais des événements, cette dernière ne venait jamais voir. Puis quand la période d'essai de mon tuteur a touché à sa fin, elle ne l'a pas embauché. Pour autant, je n'ai jamais eu un autre tuteur. Ainsi, du mois de février au mois de juillet, j'ai assuré seule les fonctions de responsable commercial au sein du rayon. J'assistais aux réunions tous les lundis (réunions auxquelles je n'avais pas accès avant le départ de mon tuteur et auxquelles je n'étais plus conviée à l'arrivée du nouveau responsable, en juillet), je pilotais mon activité, je déléguais les tâches, je recrutais, je faisais les plannings, je répartissais les heures des employés sur l'année, je gérais l'équipe, etc. J'assumais toutes les fonctions d'une responsable. Jusqu'à un entretien en avril où elle m'a fait part de son choix de ne pas me valider<sup>115</sup>. Selon elle, je n'aurais jamais pu être directrice de magasin car je n'avais pas su me positionner sur un litige relatif aux congés d'une vendeuse. C'est à partir de ce jour que j'ai décidé non pas d'arrêter de m'investir pour ce magasin, plus largement cette entreprise, mais de lever le pied pour bénéficier d'un maximum de temps pour travailler le mémoire que j'avais, jusqu'alors laissé de côté. De plages horaires de 8h à 20h, je suis passée à 9 ou 10h jusque 18h sauf quand mes collègues avaient besoin que je reste. Puis d'une volonté de travailler dans les ressources humaines, j'ai cédé à l'envie d'écrire cette thèse. C'est réellement à cette période que j'ai pu me consacrer à la réalisation de mon mémoire de fin d'études. A partir du mois d'avril pour une soutenance en septembre. Mais l'idée de m'engager dans une thèse ne me permettait pas de le réaliser à la « va-vite ».

Ce mémoire associé à cette dernière expérience professionnelle a été une réelle prise de conscience par rapport au lieu où je travaillais, le type d'entreprise dans laquelle j'avais eu envie de faire carrière. J'ai collaboré avec ma directrice de mémoire, Oumaya Hidri Neys, pour une enquête qui tente de comprendre le maintien et la répétition dans le temps des comportements discriminatoires des recruteurs de la distribution sportive par rapport à l'apparence physique<sup>116</sup> alors que leurs discours sont autres. Je prenais du recul, cette fois, en ouvrant les yeux : dans les magasins fréquentés, mis à part quelques personnes (plus âgées, qui font ou ont fait leur carrière au sein d'un même magasin), je remarquais que très peu d'employés

---

les autres responsables étaient plutôt dans les bureaux. Aujourd'hui, il n'y a plus de responsables sport mais ceux l'ayant été gardent leur titre.

<sup>114</sup> C'était elle qui décidait si les contrats professionnels étaient validés ou non.

<sup>115</sup> Valider ou ne pas valider ne voulait finalement pas dire que je n'aurais jamais pu évoluer dans l'entreprise. Ce choix était son propre avis, et j'aurais pu postuler dans un autre magasin pour assumer les fonctions de responsable.

<sup>116</sup> Duflos, J. (2015). *Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la grande distribution sportive. Les apports de la théorie de la neutralisation*. Mémoire de Master 2 STAPS Management et Gestion du Sport, Université de Lille 2, soutenu devant Oumaya Hidri Neys (MCU, Lille 2) et Sarah Mischler (MCU, Lille 2).



n'étaient pas sportifs, très peu d'employés étaient en surpoids. Les discours des recruteurs interrogés, même sur le ton de l'humour, celui-ci permettant « *de minimiser ce qui se passe* » (Patenaude et Hamelin-Brabant, 2006, 40), mettaient en avant la considération de l'apparence physique en fonction de l'affectation à un rayon. Puis, je me souvenais de mon parcours. Être recrutée à *Intersport* grâce à un palmarès sportif pour travailler en réception puis être hôtesse de caisse et d'accueil ? Être recrutée aux rayons matériel de fitness et course à pied alors que je n'avais aucune expérience dans ces sports, même dans ce type de pratiques pour lesquelles je n'avais aucun intérêt ? Travailler dans différents rayons en fonction de l'organisation du magasin qui peut se révéler changeante et être placée sur des rayons inconnus et fréquemment sans rapport avec mes compétences à chaque nouveau contrat ? Les paradoxes me sautaient (enfin) aux yeux.

Ma posture quant à la considération du corps a évolué avec ces expériences. J'étais une gymnaste qui essayait de ne pas faire d'écart, qui avait le corps associé à cette pratique, qui surveillait son alimentation pour être la plus performante possible. Je considérais que mon corps devait être parfait pour cette pratique et au regard des normes de cette pratique. Puis j'étais devenue artiste et acrobate dans un cirque où la performance est importante mais pas l'exploit. Le spectacle étant ce qu'il est, il ne laisse pas de place à l'improvisation, la prise d'initiative acrobatique. Tout est millimétré, les changements sont extrêmement rares. A ce moment, et comme l'explique Christine Détéz (2002, 162-163), « *l'adéquation entre soi et son rôle n'est si parfaite que quand l'intériorisation mentale et l'incorporation physique se confondent et que disparaît, justement, toute distance au rôle* ». C'était exactement l'état d'esprit dans lequel j'étais. Mais, de cette expérience, je me suis rendue compte que le corps du gymnaste que j'avais en tête n'était pas celui attendu au cirque, que le surpoids relatif et la performance devenaient cette fois compatibles, ce qui était impensable pour moi à l'origine. Puis, au contraire, je me rendais compte que dans certains secteurs dont celui de la distribution d'articles sportifs, les compétences sportives étaient (sont encore) d'une importance telle que le corps sportif était pris en compte lors des recrutements, illégitimement certes, mais surtout illégalement, faisant que les personnes non sportives, ou avec un corps qui ne porte pas les marques du sport, ou encore en surpoids, sont minoritaires dans ces magasins.

Ces questions et constatations ainsi que tout ce qui m'entourait m'ont influencée « *dans ma reprise d'études comme dans le choix de mon objet de recherche* » (Landour, 2013, 26), que ce soit mon entourage, mes études ou encore les différentes professions occupées. Le choix de considérer l'apparence physique paraît alors être une évidence : la pratique de la gymnastique dont les entraînements requièrent le port de vêtements permettant de révéler les défauts de tenue de corps mais aussi les défauts du corps lui-même ; les compétitions dans lesquelles il faut évoluer obligatoirement en justaucorps, quel que soit l'âge<sup>117</sup>, et dans lesquelles chaque gymnaste se regarde avec adversité et comparaison ; le regard de l'entraîneur omniprésent ainsi que celui des coéquipières<sup>118</sup> ; la vérification du poids ; le regard de mon père et ses quelques

---

<sup>117</sup> A ce sujet, à certains moments de la vie, les moments lors desquels le corps de l'adolescente tend à se modifier, le port du justaucorps se révèle ne pas être la tenue la plus confortable.

<sup>118</sup> Dans le film *Athlete A*, Maggie Nichols déclarait, au sujet de la préparation des gymnastes pour les Jeux Olympiques au ranch des Karolyi (les sélectionneurs) : « *On était scruté. Par le staff national, nos entraîneurs, les autres athlètes* » (Cohen et Shenk, 2020).

réflexions ; la fierté de mon grand-père quant à mes résultats et ma propre fierté quand je l'entendais dire : « *tu auras été plus loin que ton père et moi !* » ; l'entrée à la Faculté du Sport et de l'Education Physique (FSEP) de Liévin dans laquelle les enseignements tournaient autour du sport et la grande majorité des étudiants avaient des dispositions sportives et étaient pratiquants de telle ou telle autre activité ; le recrutement dans deux magasins de sport différents grâce à mes compétences sportives ou encore mon apparence physique sportive et dans lesquels les employés avaient aussi un corps marqué par le travail sportif ; le recrutement au *Cirque du Soleil* grâce à mes performances acrobatiques, quatre ans de vie avec quelques soixante-dix artistes issus de disciplines sportives différentes mais avec un corps affuté ; une stigmatisation des artistes qui se laissaient aller, qui prenaient du poids ou qui avaient constamment du surpoids. La question des discriminations peut aussi trouver son point d'ancrage de par le passé entretenu avec ma pratique sportive, la peur d'être stigmatisée par rapport à mon corps si celui-ci ne correspondait plus aux normes, le désagrément d'avoir été rappelée à l'ordre alors que je prenais un peu (trop) de poids ; les recrutements que j'avais pu vivre au *Cirque du Soleil*, légitimes à mes yeux, et ceux dans le secteur de la distribution sportive, plutôt incompréhensibles. Mon rapport au corps a évolué avec la prise de conscience de l'illégitimité, et même l'illégalité, de considérer les apparences physiques à l'embauche et plus largement dans le monde du travail, que celles-ci soient justifiées ou non. D'où la nécessité « *de faire état, d'une façon ou d'une autre, de ce qu'ont été ces relations et des conséquences qui en découlent pour l'usage des informations obtenues* » (Bizeul, 1998, 753). Car j'avais sans doute certaines prédispositions corporelles et certaines représentations pour adhérer aux pratiques que j'étudie aujourd'hui.

## **2 La concrétisation d'une prise de conscience**

Mes travaux de deuxième année de Master m'ont permis de réaliser une enquête visant à comprendre cette persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la distribution d'articles sportifs. Suivant les préceptes de la théorie enracinée (Glaser and Strauss, 2010[1967]) en laissant les données du terrain guider les développements théoriques, les vingt-et-un entretiens menés entre 2008 et 2010 par Oumaya Hidri Neys ont confirmé le fait que, durant le premier tiers de ces entretiens, les recruteurs présentent leurs pratiques professionnelles comme irréprochables mentionnant à plusieurs reprises des extraits du cadre législatif antidiscriminatoire français dont ils semblent avoir connaissance. Puis, ressortent des hésitations, des silences gênés, des difficultés à « trouver les mots » pour expliquer leurs peines à conduire un recrutement exempt de discrimination. Bien que retranscrite littéralement et relevée dans les précédentes enquêtes, cette conscience de « mal agir » n'avait pas été analysée comme telle. Surtout, il n'avait pas encore été identifié combien, durant la seconde moitié de l'entretien, les discours devenaient plus libérés, moins « hachés », dès lors que les interviewés parvenaient à atténuer cette culpabilité, à l'« étouffer » même, au moyen de diverses justifications. Reconnaissance verbale du bien-fondé du cadre législatif antidiscriminatoire français d'un côté, culpabilité ressentie du fait d'agir en non-conformité de l'autre ; ce contexte dans lequel les comportements sont non-congruents avec les attitudes affichées a conduit à la théorie de la neutralisation. Le recours à ce concept d'origine criminologique n'est pas anodin,

il a déjà fait la preuve de son caractère heuristique notamment depuis les années 1980, pour comprendre les comportements déviants ou non éthiques des consommateurs (Divard, 2013)<sup>119</sup>.

Partant de l'hypothèse que des techniques de neutralisation pourraient être utilisées par les recruteurs pour justifier les écarts entre ce qu'ils disent et ce qu'ils font, pour se déculpabiliser de leur conduite et donc pour faire perdurer ce type de comportement, l'introduction de ces nouvelles cognitions (les croyances neutralisantes) pourrait être une piste explicative à la permanence observée en matière de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. L'entretien ethnographique a donc été privilégié car les données recherchées relèvent de conduites individuelles, de pratiques sociales et s'expriment à l'oral. Il était l'outil indispensable pour tenter de mesurer ce phénomène quand les recruteurs prennent conscience que leurs pratiques peuvent être illégales et s'ils admettent qu'elles le sont. De plus, ce type d'entretien « *est le plus souvent utilisé comme un pis-aller, une manière d'obtenir des informations et des points de vue sur un objet que l'on ne peut pas matériellement recueillir in situ par observation directe* » (Beaud, 1996, 236). Il se révèle donc être particulièrement intéressant « *lorsque l'on veut analyser les sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, aux événements dont ils ont pu être les témoins actifs ; lorsque l'on veut mettre en évidence les systèmes de valeurs et les repères normatifs à partir desquels ils s'orientent et se déterminent* » (Blanchet et Gotman, 2015, 24). Cette méthode peut permettre de comprendre comment ce qui se fait se fait au sein d'une population déterminée.

Au vu de mon immersion au sein de l'entreprise, j'ai décidé d'utiliser les modes d'accès directs. Je souhaitais interroger des recruteurs opérationnels et des responsables de ressources humaines. Pour ces derniers, j'ai envoyé un email grâce à l'intranet qui a rendu l'accès très facile car il m'était possible de joindre n'importe quelle personne travaillant dans l'entreprise. Pour les autres, les responsables dans le magasin dans lequel j'exerçais, je suis allée les voir directement en leur expliquant que je souhaitais les solliciter pour un entretien enregistré d'environ une heure afin de parler de la politique de recrutement de l'entreprise et de leur façon de l'appliquer<sup>120</sup>. Tous m'ont répondu favorablement sauf les responsables de ressources humaines, qui pourtant, s'étaient montrés très disponibles et enclins à être interrogés lors d'une rencontre antérieure. Chaque personne interrogée (Annexe 1 - Relevé des enquêtes par entretiens) exerçait son activité professionnelle au magasin où, moi-même, je travaillais. La plupart des entretiens ont eu lieu au sein de ce dernier sauf un qui a dû se terminer à mon domicile car nous n'avions pas disposé d'assez de temps pour finir. J'ai pu atteindre des personnes au statut de cadre mais avec des fonctions différentes : trois responsables de rayon, un responsable d'exploitation et du service client, et une directrice de magasin. J'ai aussi pu varier les sexes des personnes interrogées en sollicitant deux femmes et trois hommes. En revanche, les cinq personnes avaient de vingt-trois à trente-cinq ans, ce qui témoigne

---

<sup>119</sup> L'auteur a montré que l'utilisation de techniques de neutralisation permettait aux individus « *de gérer les divergences entre attitudes et comportements en évitant ou limitant la dissonance cognitive qui pourrait en résulter* » (Divard, 2013, 53). Il a mis en avant l'écart entre les principes éthiques des individus, quant à leurs achats, et leurs achats réels.

<sup>120</sup> Pour les raisons expliquées dans une partie suivante (*cf. 3.2 L'inconfort grandissant sur le terrain*), je n'ai jamais parlé de discrimination pour solliciter un entretien. Je n'ai jamais révélé le « vrai » sujet, je leur expliquais que j'étudiais le recrutement à *SVSCsport* et que je voulais en savoir plus sur la politique des ressources humaines et les techniques utilisées. Je n'en disais pas plus, et ils ne me posaient, de toutes façons, pas de question.

concrètement de la pyramide des âges du personnel commercial de l'enseigne. Les entretiens ont duré de cinquante-cinq minutes à deux heures. Par manque de temps et parce que l'entretien ethnographique n'est pas soumis au principe de représentativité (Beaud et Weber, 2003), le faible nombre d'entretiens menés par moi-même a toutefois été quelque peu compensé par la qualité des réponses (la durée des entretiens et le fait que les interviewés se soient livrés) mais surtout par le nombre d'entretiens menés par Oumaya Hidri Neys depuis 2008.

Armée de mon guide d'entretien qui « *structure l'interrogation mais ne dirige pas le discours* », j'ai pu aborder des thèmes et sous-thèmes prédéfinis - et représentatifs de mes différentes hypothèses afin de toutes les explorer - pour « *obtenir un discours librement formé par l'interviewé, et un discours répondant aux questions de la recherche* » (Blanchet et Gotman, 2015, 62). Les principales thématiques étaient donc les suivantes (Annexe 2 : Grille des entretiens semi-directifs avec des responsables de SVSCsport). La première concernait la politique de recrutement. Qui recrute, comment se passe un recrutement. Je souhaitais aussi aborder les formations au recrutement : la personne interrogée, l'a-t-elle suivie ? Et peut-elle donc la décrire. Des discussions autour des critères nécessaires pour être recrutés étaient attendues et ce, en fonction des différents postes de l'entreprise. La seconde thématique repose sur les situations de recrutement d'un point de vue personnel : doivent-ils recruter et quel est leur besoin ? Le cas échéant, sur quels critères sont-ils intransigeants ? L'analyse des dossiers de candidature était aussi un sous-thème important et notamment leur façon de trier allant jusqu'à la prise en compte de la photographie pour valider certains critères. Enfin, la façon de mener des entretiens : ce qu'ils regardent, ce qui les gêne, ce qu'ils apprécient, leur façon de juger, la première impression, les questions posées. Tout ceci dans le but d'une description complète de leur pratique de recrutement. Je devais surtout, en fonction des réponses apportées, tenter de pointer du doigt, de façon délicate et en montrant une certaine ignorance, certains de leurs propos quand ceux-ci relevaient de l'illégalité et ce, afin de connaître leurs justifications, donc le cœur de cette recherche. J'ai tenté de ne pas influencer leurs discours en jouant plutôt sur l'incompréhension. Enfin, je devenais aussi observatrice pour « *objectiver l'enquête comme personne sociale dans le cours même de l'entretien, en saisissant toutes les indications corporelles, langagières, scéniques qui signalent certains traits de leur identité sociale* » (Beaud, 1996, 241). Ainsi, de façon éparse, je les interrogeais aussi bien sur leurs parcours scolaire et professionnel que sur leur pratique sportive, leur façon de s'habiller dans le cadre professionnel et dans le cadre personnel. Ces mêmes questions étaient posées pour les autres membres de la famille de la personne interrogée : les parents, les frères et sœurs et le conjoint. Mais avant d'aborder toutes ces thématiques, l'entretien a commencé par une consigne initiale, c'est-à-dire une question générale qui permet à la personne interrogée de raconter une situation vécue. Cette question étant le commencement de l'entretien, j'ai cherché à mettre la personne à l'aise en l'emmenant sur un terrain connu : « *J'aimerais que vous m'expliquiez en quoi consiste votre profession actuelle* ». De plus, cette question permettait d'entrer rapidement dans le sujet. Dès le commencement, l'écoute était très importante afin de rebondir sur le discours tenu et essayer d'en savoir plus en reformulant, en demandant de préciser, d'aller plus loin dans les explications afin de faire valider ou non l'obtention des réponses à mes nombreuses questions.

Si cette méthode possède tout de même certaines limites telles que « *le risque de mensonge ou de dissimulation ; le problème de la verbalisation de certaines pratiques ou schèmes cognitifs ; les biais introduits par la situation d'enquête ; et enfin, l'influence des subjectivités de l'enquêté et de l'enquêteur sur le matériau produit en entretien* » (Pinson et Sala Pala, 2007, 564), j'avais pris quelques précautions. Le mot « discrimination » n'a jamais été prononcé dans les demandes d'entretien ni dans les entretiens d'ailleurs. Ce mot a d'ailleurs été cité seulement à six reprises : cinq fois par les différentes personnes interrogées, une fois par moi-même après que l'enquêté en ait parlé. Aussi, si les « *asymétrie[s] sociale[s]* » (Pinson et Sala Pala, 2007, 564) peuvent bloquer les discussions, j'étais considérée par chacun comme cadre en formation dans l'entreprise, ce qui permettait de ne pas avoir de fossé social. Je prenais soin aussi d'approuver chacun de leur propos - l'approbation étant une « *manière de poursuivre l'échange qui fonctionne comme une sorte de carburant de l'entretien* », de sorte qu'ils se sentent encore plus en confiance même si je n'étais pas toujours en accord avec eux - (Beaud, 1996, 244), de rire, de partager mes propres expériences quand on me le demandait, d'être étonnée sur certains points ce qui encourageait la personne interrogée à aller plus loin dans ses propos (Beaud et Weber, 2003). Mais si socialement, nous étions proches, cette proximité, qui me permettait de comprendre le langage indigène, pouvait engendrer des non-dits puisque, travaillant dans un même espace et exerçant les mêmes fonctions, ils pouvaient supposer que je comprenais certains de leurs silences. Je prenais donc soin, si je percevais cet effet, de me montrer quelque peu naïve et surtout je jouais sur le fait d'être encore en formation. Certains problèmes de verbalisation peuvent aussi être provoqués par l'« *inconscience de certaines règles et structures sociales par lesquelles ils « sont agis », inconscience qui les empêcherait d'exprimer ces règles et ces structures* » (Pinson et Sala Pala, 2007, 566). Je tentais donc de les faire parler ou je leur faisais comprendre que je ne comprenais pas quand il y avait un non-dit tout en sachant que ceux-ci seraient perceptibles à la réécoute et feraient l'objet d'une attention particulière lors de l'analyse. Je ne prétends pas avoir anéanti tous les biais relatifs à l'entretien semi-directif. Peut-être, ai-je parfois orienté la parole de l'enquêté ? Peut-être que la situation même de l'entretien a influencé les réponses obtenues ? Peut-être que mon statut de collègue ou d'employée a joué en ma faveur ? Peut-être m'a-t-il desservi ? Je n'ai, en tous cas, perçu aucune réticence dans les discours des personnes interrogées. Pour autant, je n'oublie pas qu'enquêter au sujet « *de faits quasiment inobservables conduit à la fragilité des résultats, au caractère douteux des matériaux et donc à l'adoption d'une démarche ethnographique requérant une attention soutenue* », attention applicable aussi lors de l'interprétation de mes résultats (Nuytens, 2014, 65).

Tous les entretiens ne se sont pas déroulés de la même façon, ceci faisant écho aux affinités que j'avais avec certains collègues plutôt que d'autres. Je n'ai évidemment pas eu les mêmes interactions avec la directrice du magasin (Daphné) qu'avec deux des responsables de rayon en période d'essai (Marie et Stéphane). J'avais d'ailleurs largement appréhendé cet entretien. A la direction de ce magasin depuis six ans, Daphné n'a pas entretenu les meilleurs rapports avec moi. Et cette relation n'avait d'autres possibilités que d'être réciproque. Une sorte de distance et une sorte d'appréhension de ma part chaque fois que je devais la solliciter. Notre relation, lors de cette année de contrat de professionnalisation, était soit inexistante, soit conflictuelle. Aussi, les entretiens réalisés ont eu lieu en juillet, trois mois après avoir su qu'elle ne

m'embaucherait pas en tant que responsable rayon. Une autre raison d'avoir des appréhensions. Une sorte de peur de ne pas savoir dominer la situation face à cette personne qui m'avait dominée pendant près d'un an, domination que j'avais incorporée (Chamboredon, Pavis, Surdez et Willemez, 1994). Pour autant, étant dans mon rôle d'apprentie-chercheuse et non d'employée, ma « mission » était de conduire l'entretien, jeu auquel elle avait accepté de se soumettre. Les autres entretiens se sont réalisés entre collègues de même statut et il n'y avait donc pas de malaises en amont. La proximité avec ces derniers pouvait parfois me desservir : un des entretiens avait été annulé car la personne devant être interrogée était arrivée en retard et ne m'avait pas prévenue. Ne restant que peu de temps, j'avais donc souhaité reporter.

Chaque entretien a été intégralement retranscrit (Annexe 3 : Retranscription des entretiens menés auprès de Frédéric et de Daphné) en prenant soin d'écrire chaque mot prononcé mais aussi, parce qu'« *un entretien est aussi intéressant par ce qu'il dit que par ce qu'il cache ou dit à demi-mot* », chaque silence, hésitation, malaise, émotion, changement de ton, gestes, etc., afin d'enrichir le travail interprétatif (Beaud, 1996, 253). La collaboration avec Oumaya Hidri Neys a permis de disposer de quarante-deux entretiens semi-directifs réalisés entre 2008 et 2015 de recruteurs issus de différents magasins du secteur de la distribution sportive. La première partie de l'analyse a consisté à identifier les conduites de chacun au regard de différentes thématiques : les critères de recrutement que chacun valorise, les critères supposés de l'entreprise, la façon de trier les CV, la photographie sur le CV, la conduite d'un entretien, l'apparence physique, la première impression, les clients. Les propos des personnes interrogées y ont été classés. Suite à cela, il fallait repérer et classer les données obtenues en les soumettant à une analyse comparative avec les différentes catégories de la théorie de la neutralisation. Enfin, les entretiens ont été soumis à une analyse verticale en vue de montrer que le recours aux techniques de neutralisation pouvait être subordonné aux caractéristiques individuelles des recruteurs.

### **3 Un retour sur le lieu de travail en tant qu'apprentie-chercheuse**

Pour comprendre la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, il fallait aussi essayer de comprendre de quelles façons étaient fabriqués les recruteurs en « [me rapprochant] *des acteurs*, [en entrant] *en interaction avec eux*, [en étudiant] *leurs motivations profondes à travers des discours, des pratiques ou des attitudes* » et ce, afin « *d'appréhender l'objet de la recherche de l'intérieur* » (Boumaza et Campana, 2007, 20). Pour cela, j'ai opté pour l'utilisation d'une démarche ethnographique et inductive qui a permis, grâce aux aller-retours qu'elle induit, de construire, reconstruire et redéfinir notre objet tout au long des enquêtes menées. Il fallait pouvoir interagir avec certains acteurs, et voir comment ils interagissaient entre eux. Mais aussi, cette démarche permettait de comprendre « *les univers culturels des acteurs, les représentations qui dominent au sein d'un groupe d'acteurs, et enfin de se pencher sur les acteurs eux-mêmes, leurs pratiques et les motivations qui les sous-*

tendent » (Boumaza et Campana, 2007, 21). J'ai donc décidé de m'orienter sur la façon dont étaient formés les salariés<sup>121</sup> au recrutement.

L'entreprise *SVSCsport* a donc été choisie pour plusieurs raisons : d'abord parce que, comme nous l'avons vu précédemment, cette enseigne a fait l'objet d'enquêtes montrant que le critère sportif pouvait inviter à considérer voire discriminer indirectement selon l'apparence physique (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011, Hidri Neys, 2013, 2014 ; Hidri Neys et Remichi, 2015). Ensuite parce que, comme l'ont souligné Yan Dalla-Pria et Nathalie Leroux (2010), cette entreprise présente une organisation qui semble fonctionner puisque, à l'époque à laquelle ses concurrents étaient en difficulté, elle a vu son chiffre d'affaires augmenter (+ 11% en 2008) et une centaine de magasins (113) ont pu voir le jour entre 2004 et 2008. L'un de ses concurrents, alors en difficulté économique, a même décidé de « *calquer sa politique de GRH sur celle de [SVSCsport]* » (Dalla Pria et Leroux, 2010, 11). En matière de recrutement, il a fallu « *formaliser les critères de recrutement des vendeurs et (...) recruter des vendeurs passionnés de sport à l'image de l'enseigne [SVSCsport]* ». Puis, il a été question de favoriser la promotion interne de façon à « *fabriquer ainsi des « cadres maison » dont la loyauté à l'entreprise a été éprouvée* », construire un système d'évaluation mensuelle formalisé pour détecter les potentiels, faciliter le système de prime pour qu'il soit plus accessible et ainsi plus motivant, restructurer la formation jusqu'alors « *laissé à l'initiative des magasins* »<sup>122</sup> (Dalla Pria et Leroux, 2010, 11-12). De plus, certaines enquêtes concernant la distribution sportive ne s'étaient pas uniquement concentrées sur l'enseigne *SVSCsport*, mais avaient lieu dans d'autres magasins d'articles de sport de tailles différentes<sup>123</sup> faisant que nombre de similitudes pouvaient se faire sentir. Enfin, car en tant qu'ancienne salariée de cette entreprise, « *travailler sur mon [ancien] milieu professionnel s'est d'emblée présenté comme une opportunité méthodologique – j'étais déjà intégrée à mon terrain d'enquête* » (Landour, 2013, 26). J'étais ainsi familière avec le terrain, les employés, les façons de faire et le langage indigène. Ce choix de terrain n'était donc certainement pas anodin. De la même façon que Déborah Kessler-Bilthauer (2017), la proximité géographique entretenue avec le dernier magasin fréquenté présentait une vraie facilité de contact et une opportunité en termes d'accès. En effet, il n'était pas rare que j'y aille juste pour « *passer le bonjour* » et discuter avec mes anciens collègues car « *au-delà d'un gain de temps incontestable, entretenir des relations de familiarité avec le terrain enquêté facilite indéniablement l'instauration de relations de confiance* » rendant plus difficile « *d'opposer un refus à l'ancien collègue ou ami, même si je percevais que mon statut de chercheur venait quelque peu redéfinir mon affiliation à la communauté à laquelle j'avais appartenu[e]* » (Lansade, 2017, 103). Je prenais donc soin de « *conserver des relations étroites avec le « milieu d'interconnaissance » (Beaud, Weber, 2003 : 40) auquel j'appartenais* » (Kessler-Bilthauer, 2017, 53) dans le but de d'accroître mes chances d'accéder au terrain.

---

<sup>121</sup> J'évoque généralement et volontairement les salariés car les cadres ne sont plus les seuls à pouvoir recruter. Les vendeurs peuvent suivre les formations et mener un processus de recrutement.

<sup>122</sup> L'entreprise étudiée, en tant qu'entreprise formatrice et qui dispose de son « *université des métiers* » depuis 1985, forme ses salariés dans de nombreux domaines.

<sup>123</sup> Pour n'en citer que quelques-unes, Gasparini, W. & Pichot, L. (2007). Régulation des relations de travail et culture sportive : L'exemple des entreprises de la distribution d'articles de sport. *L'Homme & la Société*, 163-164(1), 35-57 ; Gasparini, W. & Pierre, J. (2008). Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport. *Staps*, 82(4).

Ce n'est qu'en 2016 que j'y suis retournée. Il était important, au vu de mon parcours dans cette enseigne, que je me concentre sur la littérature relative à la sociologie des discriminations, à la sociologie du travail et du recrutement pour tenter de mettre à distance ce que je connaissais des pratiques des recruteurs de *SVSCsport* et surtout m'armer au niveau législatif pour aborder ce terrain de façon éclairée, sans être ni trop naïve, ni aveugle face aux faits de discrimination qui s'opèrent. Inspirée par la lecture de l'ouvrage de Stéphane Beaud et Florence Weber (2003) et par les perspectives développées par les travaux des sociologues de l'école de Chicago, j'ai adopté une posture socio-ethnographique. Cette démarche, qui permet de rendre familier ce qui paraît étrange (Laplantine, 1996) en mettant en avant les acteurs, leurs pratiques et leurs interactions, consiste à laisser le terrain s'exprimer pour aboutir à l'émergence de données relatives à certains concepts jusqu'alors non envisagés. Trois observations de deux stages de formations dans deux régions différentes ont donc été réalisées. Elles permettent de saisir « *les phénomènes sociaux dans leur cadre naturel* » (Roulleau-Berger, 2004, 265) et de se concentrer sur les actions et les processus sociaux qui y ont lieu (Chapoulie, 1984). L'organisation géographique de l'entreprise étant réalisée par un découpage régional propre à cette dernière, chaque région dispose d'un formateur sur le recrutement. La première a eu lieu le 15 novembre 2016 avec le formateur de la région « *Grand Nord* » (Johan) ; la deuxième, les 29 et 30 novembre 2016 avec le formateur de la région « *Pas de Calais – Picardie* » (Christophe) ; et la troisième, le 4 avril 2017 avec le formateur de la région « *Grand Nord* » à nouveau. Les observations se sont limitées à ces deux régions car étant créée par les personnes travaillant au siège dont la chef de projet formation avec laquelle je me suis entretenue (Tiphonie), la formation dispensée est la même partout. En parallèle, une comparaison des différents supports de formations a été faite (2013 et 2016). L'entretien réalisé s'est avéré être un complément aux observations car il a été une sorte de support en amont, me permettant d'avoir une base à observer, et une confirmation, en aval, des observations. Il permettait de croiser les différents regards grâce aux « discours » des multiples acteurs, et ce, afin « *de mettre à distance la subjectivité des acteurs et d'accéder, à l'aide de « subjectivités partielles », à une objectivité, qui elle aussi reste partielle* » (Salamero, 2009, 42).

### **3.1 Des précautions à prendre : de l'importance de connaître le terrain convoité**

Une fois le contrat de professionnalisation terminé, je me suis réinscrite à l'université pour entreprendre un doctorat. Seule Sarah connaissait le sujet sur lequel je travaillais pour mon mémoire de Master 2. Durant la thèse, elle m'aidait à obtenir des documents, à être en relation avec certaines personnes pour avancer sur ce terrain convoité. Tout ce dont j'avais besoin m'était accessible grâce au fait qu'elle me donnait son identifiant et son mot de passe quand je venais au magasin pour avoir accès à l'ordinateur. Ce qui n'était pas sans risque pour elle. Cependant, je faisais moi-même attention à la fréquence et au moment de mes visites. Tout d'abord, je savais que la directrice n'était pas en magasin le mercredi. Puis, la direction a changé. Mais le jour de repos du nouveau directeur restait identique. Donc je privilégiais ce jour-ci car effectivement, cela pouvait paraître anormal de voir une « inconnue » fouiller dans l'intimité de l'entreprise. Ensuite, je faisais attention à la fréquentation et aux horaires à éviter. Je savais que tous les après-midis, le magasin recevait la marchandise à mettre en rayon donc le personnel était très occupé. De plus, la clientèle était plus importante à ces moments, de



même que les mercredis et samedis après-midi. Donc le mercredi matin semblait parfait. J'essayais aussi de venir régulièrement au magasin sans faire de recherche mais uniquement dans le but d'entretenir les rapports avec les personnes que j'avais connues.

Quand je venais le mercredi matin, il y avait tout de même les responsables de rayon mais tout se passait comme si personne ne prêtait vraiment attention à ce que je faisais ou alors comme si c'était normal (habituel ?) de me voir sur l'ordinateur. Parfois, je laissais Sarah naviguer sur l'intranet. D'autres fois, son responsable<sup>124</sup> venait voir quand je recueillais des informations. Mais il ne cherchait pas à savoir sur quoi je travaillais même s'il savait que j'étais en doctorat. Peut-être venait-il aussi par curiosité. Après tout, je lui accaparais une de ses employés. Il regardait ce que je cherchais et parfois je lui demandais même comment obtenir telle ou telle information. Habitué de l'intranet, il était relativement rapide donc je gagnais du temps<sup>125</sup>. Malgré tout, même s'il ne disait rien, ses actions répondaient peut-être à une certaine envie de contrôler la situation.

### **3.2 L'inconfort grandissant sur le terrain**

Puisque « *chaque pas appelle négociations, stratégies et tactiques pour avancer sur le fil de l'investigation tout en cherchant à limiter autant que possible les éventuels biais et perturbations* » (Landour, 2013, 25), je précisais, pour chaque demande (observations et entretiens) que j'étais étudiante, ancienne salariée - en précisant les fonctions que j'avais tenues - et que je m'intéressais à l'innovation dans le recrutement et à la formation du personnel en poste dans les magasins. Je ne révélais pas le réel sujet de mon étude pour plusieurs raisons : tout d'abord, parce que l'innovation dans le recrutement pour une entreprise qui innove dans ses produits représente une « *aubaine* » plutôt qu'un « *sujet sensible* » comme celui des discriminations (Pruvost, 2008, 74). Ensuite, parce que « *la crainte de voir exposés à un regard devenu extérieur des dysfonctionnements institutionnels, des conflits interpersonnels ou bien encore des pratiques ou paroles dont on aurait préféré qu'elles restent confidentielles* » aurait pu me conduire à un refus de terrain (Lansade, 2017, 102). D'autre part, même si l'accès au terrain m'avait été accordé pour une enquête sur les discriminations en bonne et due forme, ma présence aurait pu « *exercer un contrôle sur [les] propos, ce qui est susceptible de modifier leur authenticité et leur qualité* », les discours auraient pu être censurés. Être sur le terrain de façon *incognito* empêche ce contrôle des discours (Dargère, 2014, 48). Enfin parce que la discrimination étant illégale et passible de sanctions, les entreprises ne témoignent pas de ce type de comportement (Du Parquet et Petit, 2011).

---

<sup>124</sup> Nous nous connaissions puisque nous étions collègues lors de mon contrat de professionnalisation. Sur un autre rayon du magasin, il était entré dans l'entreprise deux mois après moi en tant que responsable, et a connu une période d'essai de six mois. C'était donc un peu comme si nous étions dans une situation similaire même si nos statuts étaient différents. Puis il est devenu responsable du rayon que je gérais, devenant ainsi mon tuteur de stage. Nous n'avons travaillé qu'une quinzaine de jours en binôme puisque mon contrat prenait fin.

<sup>125</sup> Il m'a par exemple fait découvrir que les magazines de l'entreprise étaient désormais dématérialisés.

### 3.2.1 S'entretenir avec les ressources humaines

#### 3.2.1.1 Se conformer au terrain convoité

Une étudiante de Master, Clara, avait réalisé un stage dans cette entreprise et avait été en contact avec des personnes travaillant dans les ressources humaines. J'ai donc utilisé son nom pour prendre contact avec ces dernières, par mail, dans lequel, j'expliquais que je les contactais par son intermédiaire afin de les solliciter pour un entretien.

Le 3 Octobre 2016

Bonjour,

*Je me permets, par l'intermédiaire de Clara K., de vous contacter afin de vous solliciter pour un entretien dans le cadre de mes études.*

*Actuellement étudiante en thèse, je m'intéresse à l'innovation dans le recrutement et la formation du personnel en poste dans les magasins. J'ai pu me familiariser avec ces pratiques et les outils mis à disposition puisque j'ai fait partie de l'entreprise de 2012 à 2016 (vendeuse puis responsable rayon en stage ainsi que dans le cadre d'un contrat professionnel de 2014 à 2016).*

*Je souhaiterais donc vous interroger sur la politique de ressources humaines de l'entreprise mais aussi sur la politique de formation du personnel en poste dans les magasins.*

*Je vous remercie par avance.*

*Cordialement,*

*Julie Duflos.*

La première personne, Romuald, responsable métier, a décliné la sollicitation du fait de ne pas avoir de temps à me consacrer en cette période de fin d'année. Cependant, il était disponible par mail. Nous étions au début du mois d'octobre 2016. Je lui avais donc répondu que je n'avais pas d'échéances immédiates et que je me pliais à son emploi du temps. Malgré cela, je n'ai jamais eu de réponse. Le même jour, j'avais envoyé un email à la seconde personne, Tiphanie, chef de projet formation. Elle avait répondu près de deux semaines plus tard mais favorablement. Le 28 octobre 2016, j'eus donc eu rendez-vous, comme elle l'avait souhaité, sur son lieu de travail, non loin du siège de l'enseigne, dans une salle de réunion, au calme.

Plusieurs détails paraissaient importants. J'avais pris en considération le type de personne que je devais voir : une salariée, cadre, d'une entreprise de distribution d'articles sportifs, enseignante au sein de laquelle il est rare de voir des hommes en costume - cravate ou alors des femmes en talons et tailleur, au profit de tenues plus décontractées que ce soit pour les employés ou les cadres, surtout en magasin où la station debout est prolongée. Contrairement à Martin De la Soudière (1988), ma première réaction a été de « *chercher à tout prix à ressembler à l'autre, tendre vers le caméléon sociologique* » et j'en connaissais exactement les codes. Dans le sens où « *le chercheur peut recourir à certains rôles, c'est-à-dire à des façons plus ou moins stéréotypées et socialement attestées de se comporter et d'être perçu, afin de se faire accepter* » (Bizeul, 1998, 761), j'avais pris soin de choisir mes baskets plutôt que mes talons et de vêtir une tenue simple et sobre (un jeans, un t-shirt), pas trop « féminine » afin de m'adapter « *un tant soit peu au milieu en adoptant (...) les codes de présentation* » (Couvry, 2016) – sans travestir pour autant mon identité - et de respecter la « *culture d'entreprise de « style sport* » (ambiance « *jeans-baskets* ») » (Gasparini et Pichot, 2007, 43). De plus, mon apparence

physique faisant que je parais(sais) plus jeune, j'endossais aussi, à ce moment, le rôle d'une étudiante et non pas d'une apprentie - chercheuse en sciences sociales, ce dernier permettant « *d'apparaître ouvert (large d'esprit), modeste (disponible pour apprendre) et innocent (exempt de mauvaises intentions)* » (Bizeul, 1998, 763). Cette « mise en scène » physique, « *dont découle un sens immédiat dans un univers social donné* » (Bizeul, 1998, 755), permettait de mettre l'enquêtée plus à l'aise afin qu'elle perçoive des « *signaux non verbaux contenus dans [mon] apparence physique* » (Hidri Neys, 2011, 121) pouvant la rassurer pour se confier. Ayant pris soin de ne pas m'éloigner des codes sociaux de l'entreprise, mes attributs corporels (Duflos-Priot, 1981) permettaient alors à l'enquêtée de les rapprocher de situations plus familières à ses yeux, connues et donc rassurantes (Fournier, 2006). D'ailleurs, mon statut de doctorante, sujet qui sera abordé plus tard durant l'entretien, n'a pas porté préjudice au recueil d'informations puisque Tiphonie l'était elle-même quelques années plus tôt au sein de l'établissement dans lequel j'avais obtenu mon Master. Je n'étais donc pas, à ses yeux, la doctorante socialement inclassable (Jeanjean, 2014), que bon nombre de personnes interrogées ne comprennent pas. Ce point de convergence, a-t-il participé à ce qu'elle soit encore plus en confiance ?

Dans un premier temps, mon statut d'ancienne salariée a sûrement facilité mon accès à ce terrain. Puis, mon apparence physique conforme aux codes du milieu étudié, associée au fait d'être une étudiante désireuse de connaître, de comprendre, a peut-être participé au fait que Tiphonie se livre sans tabou. Notre passé (présent dans mon cas) de doctorantes, qui plus est, dans le même établissement, a mis en exergue un point commun, permettant à l'enquêtée de parler d'autre chose et plus librement que les réponses aux différentes questions ; et à moi de mieux la découvrir. Aussi, l'utilisation du même langage, le partage d'une « *culture indigène commune, favorisant une plus grande interactivité, permettant de rebondir sur des noms, des événements, des manières de faire et ainsi d'aller plus loin dans le fond des questionnements* », le « *vécu parfois similaire, lisible dans leurs nombreuses interpellations au cours de l'entretien (« tu vois ce que je veux dire », « tu sais ce que c'est »...)* » (Landour, 2013, 34) autorisait une nouvelle forme de proximité, ce qui me conférait aussi « *une posture me permettant d'appréhender sans grande difficulté des phénomènes culturels dont j'avais au moins partiellement la connaissance* » (Kessler-Bilthauer, 2017, 53), mais qui, comme nous l'avons évoqué, pouvait toutefois provoquer des non-dits que je devais éclairer (cf. 2 La concrétisation d'une prise de conscience). Est-ce pour ces multiples raisons et formes de proximité qu'à la fin, elle a ponctué l'entretien en me disant de ne pas hésiter à la contacter pour quoi que ce soit en soulignant que, pour elle, je faisais « *encore partie de la maison* » ?

### 3.2.1.2 Une chance inattendue ou l'importance de savoir à qui on s'adresse...

Si différentes formes de proximité se sont dessinées entre Tiphonie et moi-même tout au long de nos échanges, ce n'était pas une évidence au premier abord. Deux complications auraient pu entacher cet entretien. Le rendez-vous n'avait pas tout à fait bien commencé. N'ayant pas noté le même horaire qu'elle, j'ai attendu pendant une heure qu'elle soit disponible. Quand elle est venue me chercher, nous en avons discuté (j'étais passablement irritée car je ne comprenais pas pourquoi elle n'était pas disponible mais évidemment, je n'ai rien laissé paraître) et nous avons

levé le malentendu. L'entretien pouvait donc commencer, avec un rapide tutoiement (c'est la coutume dans cette entreprise). La deuxième complication est arrivée au tout début de l'entretien. Je lui ai demandé la permission de l'enregistrer en lui précisant qu'elle serait anonymisée. Elle a accepté. Puis j'ai commencé l'entretien. Ses réponses m'ont rapidement amenée à me demander si elle était la bonne personne à interroger. Je n'avais eu finalement que peu d'informations sur ses fonctions en la contactant<sup>126</sup>, et l'interroger était aussi une opportunité de se rapprocher de personnes travaillant dans les ressources humaines. De plus, souhaitant travailler sur les formations dispensées par cette entreprise, il semblait naturel de se rapprocher d'une cheffe de projet formation. Pour commencer l'entretien, je lui ai donc demandé de m'expliquer son métier. A ce moment, elle me parle d'accompagnement de la personne, de « *coach de personnes* », de « *coach de groupes* », de « *développement de la personne* ». Je suis mal à l'aise, moi qui voulais aborder les thèmes de formations et de recrutement en fonction des postes de l'entreprise...

Extrait de l'entretien avec Tiphanie :

Tiphanie : *Alors tout ce qui est formation technique, vente, linéaire, caisse, blablabli, blablabla, tout ce qui est formation technique, c'est l'équipe team skills qui gère ça. Ils sont également treize et sont, eux, par contre, financés par [SVSCsport]. Nous, on... nous on est à part, on a un bâtiment à part, on est une entité, même juridique, à part, parce qu'on est vraiment au service de l'homme dans sa globalité. Donc on a des formations qui peuvent, on... qui peut paraître formations dites « de compétences » comme « développer mes talents de communicant », euh... mais c'est aussi pour permettre aux personnes d'oser s'exprimer, d'oser plus... c'est pas « tiens pour toi bien communiquer, il faut que tu fasses ça, ça, ça ». Non, pour bien communiquer, déjà il faut que t'acceptes, que tu te lèves le frein du jugement, que tu oses y aller, etc. Donc on est vraiment sur que des formations dites « management, développement personnel ». Donc tout ce qui est technique, c'est team skills qui gère ça.*

Julie : *Du coup, peut-être que ça va pas être trop approprié, je sais pas...*

Tiphanie : *Eh ben, on verra ?*

Julie : *Comme moi je suis vraiment sur « magasin », enfin, sur le recrutement...*

Malgré tout, l'entretien se poursuit, j'aborde les questions de son parcours professionnel jusqu'à ce que...

Julie : *Et donc, je vais me servir un peu de ton parcours magasin parce que ça va peut-être nous aider enfin, moi... pour peut-être s'orienter sur le recrutement parce que forcément tu as dû recruter.*

Tiphanie : *Et on forme, c'est nous qui formons au recrutement, c'est nous qui créons la formation recrutement.*

Julie : *Qui ? Vous ? Ici ?*

Tiphanie : *Nous, oui. C'est nous qui créons la formation recrutement et c'est nous qui formons les managers au recrutement, enfin les managers... tout le monde parce que maintenant tout le monde recrute. Enfin, nous formons les gens au recrutement, les [salariés de SVSCsport] au recrutement.*

Julie : *Ok, donc je m'oriente sur la formation recrutement. Alors justement, est-ce que tu peux m'en parler un petit peu de cette formation ?*

---

<sup>126</sup> Je ne savais, de ces personnes, que leur fonction dans l'entreprise.

Finalement, si je voulais des informations sur la formation recrutement et sur la raison des choix opérés pour cette formation, j'avais en face de moi la personne idéale. Pendant une heure et demie, elle m'a parlé très librement, a pris le temps d'expliquer et parfois de réexpliquer certaines choses. J'ai adopté un ton neutre, comme pour les entretiens de l'enquête précédente, en essayant de la faire expliquer chaque chose que je ne comprenais pas ou que je souhaitais qu'elle approfondisse. Déroutée par les « incidents » de début d'entretien, je me suis vue consulté le guide d'entretien plus fréquemment qu'à l'habitude, mais rassurée rapidement, j'ai pu me laisser aller au rythme de ses réponses et rebondir plus naturellement.

Différents thèmes ont été abordés : la politique des ressources humaines, les formations, le recrutement et plus implicitement, les discriminations. Les discussions autour de ces thèmes se sont faites tout au long de l'entretien, de façon plus ou moins prononcée en fonction des moments, des relances, des incompréhensions. Il ne s'agissait pas de suivre à la lettre le guide d'entretien (Annexe 4 : Grille d'entretien avec la cheffe de projet formation (Tiphany)) mais de le considérer de façon souple. La première thématique me permettait d'avoir une idée générale de la politique des ressources humaines, du moins, l'avis que Tiphany en eût. Il s'agissait de la connaître pour comprendre la place centrale du sport et comment cela avait un intérêt économique pour l'entreprise, si intérêt il y avait. La deuxième thématique tournait autour des formations. Il m'était important de connaître leur politique et de savoir quelles formations les employés devaient suivre en fonction du poste occupé, ceci dans le but de comprendre la négation des diplômes dû à cette politique formatrice. Cette thématique m'a permis surtout d'aborder la formation « recrutement » et de connaître les contenus qui sont dispensés à ceux qui les suivent, les contenus qui aident les recruteurs dans leur fonction. La thématique de la politique de recrutement me permettait de creuser sur les profils « *recrutable[s]* » (Lazuech, 2000, 7) selon les postes en magasin. Je souhaitais connaître les critères attendus pour les vendeurs, les hôtes et les cadres commerciaux et la raison de ces choix mais aussi, pourquoi recruter des « personnalités » et ne plus tenir compte des diplômes. Surtout, il était important que Tiphany me parle de la place importante accordée au sport lors des recrutements. Ceci me permettait de glisser lentement vers la considération de l'apparence physique au travers du sport et de comprendre comment était évalué ce critère incontournable au cours d'un entretien. La quatrième thématique était plus délicate et donc gardée pour la fin de l'entretien. Puisque nous avons parlé de sport, il fallait que j'amorce le terrain des discriminations selon l'apparence physique sans toutefois évoquer ce terme qui peut « bloquer », faire taire la personne interrogée. Il fallait alors envisager des questions sur les éventuels problèmes posés par la considération du critère sportif, sur la possibilité de recruter un candidat non sportif. Ceci m'a permis d'évoquer une pratique de recrutement à laquelle j'avais pu assister en étant salariée, ce qu'ils nomment le « *viens en short pour une embauche* »<sup>127</sup>. Tout au long de l'entretien, de façon dispersée, je lui ai posé des questions plus personnelles relatives à son parcours scolaire et universitaire, son entrée sur le marché du travail, la façon dont elle a été recrutée, ses différentes expériences professionnelles, sa pratique

---

<sup>127</sup> Le « *viens en short* » est une version du CV anonyme inventée par l'entreprise qui consiste à convier des candidats pour pratiquer des activités sportives. Cette méthode permettrait aux recruteurs d'observer les interactions entre les candidats, leur comportement dans l'adversité, l'échec ou la victoire et de « *recruter des personnalités* ». Elle est suivie, ou non, en fonction des postes à pourvoir, d'entretiens.

sportive, son rapport au corps, puis une sorte d'inventaire familial (travail, diplôme, sport, corps) afin de mieux comprendre son discours, ses implications, ses convictions.

Cet entretien, enregistré et retranscrit intégralement (Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec Tiphanie), qui a eu lieu en amont des observations des formations sur le recrutement, m'a permis de connaître certaines injonctions données aux différents formateurs avant de découvrir la façon dont ceux-ci les traduiraient sur le terrain.

### 3.2.2 Observer une formation « Recruter des personnalités »

#### 3.2.2.1 Des accès facilités

Beaucoup de renseignements avaient donc été faciles à obtenir grâce à l'accès que j'avais au magasin, pourtant il me fallait quand même négocier pour aller plus loin. Pour ma première enquête, j'avais besoin, en plus de l'entretien, de faire des observations sur les formations au recrutement dispensées au sein de l'entreprise. Puisque l'un et l'autre s'enrichissent, je considérais l'observation des formations comme une illustration, une preuve sur le terrain de ce que j'avais pu entendre lors de l'entretien avec Tiphanie.

Je suis allée dans sur mon dernier lieu de travail le 19 octobre 2016 afin d'accéder à l'ordinateur et vérifier les dates de formations sur le recrutement. J'y étais déjà allée plusieurs fois : la première fois, au mois de mai, je découvrais une formation en juin. Sarah, qui travaillait dans le magasin depuis une vingtaine d'années, connaissait très bien le formateur (directeur de magasin). Une chance pour moi, il était son ancien responsable de rayon. De plus, cette personne n'était autre qu'un ancien responsable du magasin dans lequel je travaillais, mais nous n'avions que peu collaboré ensemble. Elle a proposé de lui téléphoner, j'ai donc accepté puisque « *dès lors qu'il s'agit de pénétrer un milieu d'interconnaissance, il suffit d'en négocier l'entrée auprès de quelques intermédiaires (les « alliés »)* » (Tremoulinas, 2007, 111). Elle m'a obtenu mon droit d'entrée. Le formateur lui faisait confiance, il n'avait d'ailleurs même pas posé de question. J'ai donc pu obtenir facilement la possibilité d'observer la formation recrutement réalisée par Johan en juin. Malheureusement, cette dernière fut annulée. Mais il avait spécifié à Sarah que si j'avais besoin de quoi que ce soit, je pouvais prendre contact avec lui. Depuis, j'étais allée vérifier plusieurs fois. En vain. Aucune formation n'était programmée.

Le 19 octobre 2016, je suis donc retournée au magasin pour connaître les dates des formations à venir. Il y en avait deux. La première, réalisée par Johan, avait lieu le 15 novembre 2016. J'ai demandé à Sarah si elle pouvait à nouveau l'appeler. Pour cette fois, il lui avait demandé si je pouvais prendre contact avec lui. Encore une fois, je savais que si je révélais le véritable intérêt de ma demande, je n'aurais pas été acceptée. J'ai envoyé un mail en expliquant en premier lieu que j'étais une ancienne responsable en formation dans cette entreprise, en prenant soin de préciser le magasin. Puis, je demandais l'autorisation d'observer la formation qu'il allait organiser avant d'expliquer que j'étais dorénavant étudiante et que dans le cadre de mes études, je m'intéressais à l'innovation dans le recrutement. J'essayais au mieux d'« *ajuster ma demande au terrain vers lequel je me tournais* » (Darmon, 2005, 104). J'ai laissé mes coordonnées et surtout, j'ai préparé mon discours afin d'éviter les « *maladresses dans la négociation* » (Darmon, 2005, 103) s'il m'appelait. Le lendemain, il me répondait en disant juste : « *Pas de*

*souci pour moi* ». A l'instar de Muriel Darmon, j'ai pris mes dispositions, j'ai fait attention, j'ai essayé de tout faire pour aboutir à une acceptation, sans vraiment me poser de questions<sup>128</sup>. Mais finalement, de par cet ancien statut de salariée, je n'en avais pas forcément besoin car « *si être indigène du milieu enquêté ne dispense pas de « laissez-passer », cela en facilite néanmoins l'obtention* » (Lansade, 2017, 102). C'est d'ailleurs de la même façon que j'ai pu accéder à la troisième formation animée par le même formateur. J'avais repris contact à la fin du mois de mars (le 23) en demandant si je pouvais, dans la continuité de ma thèse, suivre la formation du 4 avril 2017. Il avait accepté de suite. Je m'étais donc rendue sur place, présentée à l'accueil et on m'apprit que la formation avait été reportée au 11 avril. J'ai donc recontacté Johan pour être sûre de pouvoir toujours venir le 11 avril. Ça ne posait pas de problème.

La deuxième formation était assurée par le directeur d'un autre magasin. Cette fois, je n'avais pas d'« *alliés* » au sens d'Alexis Tremoulinas (2007, 111). J'ai alors décidé de ne pas envoyer de mail de suite mais d'attendre d'avoir observé la première formation. Peut-être y aurait-il eu des personnes susceptibles de m'aider<sup>129</sup> à prendre contact avec cet autre formateur. Dans l'idée, je souhaitais surtout demander à Johan si je pouvais spécifier que j'avais suivi sa formation. Je savais que je prenais un risque. Celui d'attendre se situait au niveau des délais. Parfois, il fallait attendre avant d'avoir une réponse. Et ce fut exactement ce qu'il se passa. Le 21 novembre 2016, j'ai envoyé un mail à Christophe. Je lui ai précisé mon statut d'ancienne salariée et le fait que je poursuivais mes études en STAPS pour m'intéresser à l'innovation dans le recrutement. Puis, j'ai ajouté que j'avais déjà pu assister à la formation du 15 novembre 2016 organisée par Johan, donc par conséquent, je demandais son accord pour assister à sa formation. Quelques jours après, le vendredi 25 novembre 2016, je n'avais toujours pas eu de réponse. Peut-être que la facilité d'accès avait disparu ? J'ai donc décidé d'appeler son magasin. Nous étions vendredi. Il n'était pas présent. L'hôtesse d'accueil m'a conseillée d'appeler le lendemain, un samedi. Et je savais que le samedi n'était pas le meilleur jour pour une telle demande. Je m'y suis risquée, et dès le lendemain matin, j'élaborais deux discours : l'un pour essayer de convaincre l'hôtesse d'accueil de me mettre en relation avec le directeur, l'autre pour le directeur au cas où il me poserait des questions sur mon sujet. J'ai appelé vers 10h, et j'ai été mise en relation avec Christophe. On ne m'a pas demandé la raison de mon appel. Quand il a décroché, je lui ai expliqué brièvement qui j'étais (Julie Duflos, ancienne salariée de tel magasin) et je lui ai annoncé directement que je lui avais envoyé un mail le mardi et voulais m'assurer qu'il l'avait eu. A cela, il m'a répondu qu'il était en déplacement toute la semaine et qu'il n'avait pas eu le temps de lire tous ses mails. Donc à ce moment, je me suis rendu compte qu'il n'avait aucune idée de l'existence de ma demande. Je lui ai donc expliqué directement que je souhaitais observer la formation sur le recrutement des 29 et 30 novembre 2016. Il m'a demandé en quoi cela consistait et pourquoi je voulais observer. Je lui ai expliqué que je travaillais dans l'entreprise encore l'année précédente, et que, suite au contrat de professionnalisation que j'avais réalisé, j'avais souhaité continuer mes études en me penchant sur l'innovation dans le recrutement et l'importance du sport dans cette entreprise. J'ai ajouté

---

<sup>128</sup> L'étude des discriminations est un sujet sensible, surtout pour les entreprises. Ainsi, en « utilisant » une des salariées pour obtenir des informations, il va sans dire que je l'exposais à certains risques qu'elle et moi, à ce moment, ne mesurions pas.

<sup>129</sup> De la même façon, des personnes que j'utiliserais à leurs risques afin de pouvoir observer cette deuxième formation.

que j'avais observé celle ayant eu lieu quinze jours avant, avec Johan et que je souhaitais observer celle qu'il organisait. A mon grand étonnement, il m'a répondu très rapidement : « *Oui, pour moi, c'est bon, il n'y a pas de problème* ». Surprise, je lui ai même reposé la question pour être sûre : « *Vraiment ? Enfin, je veux dire, c'est bon, je peux venir à votre formation pour les deux jours ?* ». Puis, il a continué : « *Oui, oui, d'ailleurs, je vais vous donner mon numéro de téléphone, comme ça, si vous avez un souci, vous m'appellez et je viendrais vous chercher pour aller dans la salle de formation* ». Encore une fois, je ne réfléchissais à rien d'autre qu'aller à cette formation et prendre tout ce que je pouvais pour mon enquête. Le « *travail de terrain* » entendue comme le « *recueil d'une documentation sur un ensemble de phénomènes à l'occasion de la présence dans les lieux au moment où ceux-ci se manifestent* » pouvait alors (re)commencer (Chapoulie, 2000, 6).

### 3.2.2.2 Du flottement à la confirmation

Pour la première observation, je pensais savoir à quoi m'attendre puisque j'avais, en tant qu'employée, suivie cette formation en 2013. Puis en arrivant, j'ai découvert que le livret de formation (que je n'ai pas pu garder ni me procurer<sup>130</sup>) n'était plus le même et que « *recruter avec professionnalisme et éthique* » était devenu « *recruter des personnalités* » suite à une mise à jour en février 2016. Les contenus seraient sûrement différents. Ensuite, je ne l'avais pas suivie avec ce formateur, donc les discours seraient peut-être autres. Ne pouvant réellement anticiper, j'ai donc décidé d'adopter la méthode de l'« *observation flottante* » qui « *consiste à rester en toute circonstance vacant et disponible, à ne pas mobiliser l'attention sur un objet précis, mais à la laisser « flotter » afin que les informations la pénètrent sans filtre, sans a priori, jusqu'à ce que des points de repères, des convergences, apparaissent et que l'on parvienne alors à découvrir des règles sous-jacentes* » (Pétonnet, 1982, 39). J'étais présente, à découvert, j'ai même chaque fois eu l'occasion de me présenter devant chaque personne. J'étais tantôt avec les participants, tantôt seule, parfois en retrait, parfois non, visible et aussi invisible. Je me faisais discrète. Je notais<sup>131</sup> ce qui se faisait, ce qui se disait, ce qui pouvait m'interpeler ou même me choquer, ce qui me faisait rire ou juste sourire. Comment étaient disposés les participants dans la salle de formation, comment ils étaient habillés, comment ils se tenaient, comment ils interagissaient, qui semblait effacé, timide ou qui était plus extraverti ? J'ai aussi pu avoir la chance d'entendre chaque personne se présenter : qui sont-ils ? D'où viennent-ils ? Quel est leur parcours scolaire ? Professionnel ? Sportif ? Dans quel environnement a lieu cette formation ? Quelle est l'ambiance ? Presque tout a été reporté sur mon journal de terrain. J'ai aussi enregistré pour la retranscription des données et leur analyse (*cf. 3.2.3 Une position ambivalente insupportable*). Mais surtout, cet enregistrement me rassurait, ainsi je pouvais juste écouter, interagir, participer sans pour autant me focaliser sur quelque chose au détriment d'autre chose. Je pouvais me laisser aller sans être rattrapée par ce que je devais impérativement

---

<sup>130</sup> Et ce n'est pas par faute d'avoir essayé. Des demandes diverses auprès de Sarah, auprès de la responsable des formations au sein de ce même magasin, deux étudiants dont j'ai encadré le mémoire : Laurie dont la petite amie était responsable d'exploitation dans un magasin ; Paul qui avait effectué son stage de fin d'études au sein même du siège des ressources humaines de l'entreprise.

<sup>131</sup> Si la prise de note peut être incompatible avec certains terrains, parce que les activités du chercheur (observation et rédaction de note) sont trop éloignées du milieu enquêté, elle n'était pas contradictoire dans l'observation d'une formation où les stagiaires eux-mêmes prenaient des notes.



entendre, noter car important pour mon enquête. Non, je pouvais être libre et voir d'autres choses que peut-être je n'aurais pas vu ou entendu. Finalement, il y avait tellement de choses à voir, tellement d'interactions, que je ne pouvais pas tout anticiper. Alors, je me suis laissée « flotter ». Je ne savais pas d'ailleurs exactement ce que j'allais découvrir ou même ce que je devais découvrir mis à part : « *Mais qu'est-ce qu'on leur dit, comment ça se passe pour qu'ils soient enjoins à discriminer ?* ».

A la suite de cette observation, j'ai pu construire une grille basée sur de nombreuses interrogations sans oublier de laisser une place à l'inattendu (Annexe 6 : Grille d'observation des formations). Cette grille me permettrait aussi un retour en arrière pour l'appliquer à chaque formation grâce à l'enregistrement. Plusieurs thématiques devaient faire l'objet d'une attention plus poussée, surtout au niveau des discours, des interactions entre chacun. La première, très factuelle, concernait la formation, son déroulement, les étapes et le temps y étant consacré, les exercices, les contenus dispensés et leur description. Y-avait-il des différences avec la première formation et pourquoi ? Le second thème était celui des discriminations : en parlent-ils ? Si, oui, comment ? A quel moment ? Qui en parle ? Y-a-t-il des questions à ce sujet ? Quelles réponses sont apportées ? La loi est-elle juste citée ? Expliquée ? Détaillée ? Le sport était une autre thématique. De la même façon, il s'agissait de comprendre s'ils en parlaient et comment, à quel moment et pendant combien de temps. Aussi, il fallait percevoir, dans les discours pourquoi le sport et plus précisément être sportif pratiquant était important. Quels arguments étaient développés ? Comment est-ce expliqué par les formateurs ? Doivent-ils convaincre de recruter des sportifs ? Ensuite, l'attention devait se porter sur la façon dont est abordée l'apparence physique. L'est-elle d'ailleurs ? Si oui, comment en parlent-ils, quand ? Est-ce un sujet principal ? Secondaire ? Si le sujet est discuté, de quelle.s composante.s de l'apparence physique s'agit-il ? Par ailleurs, partant du principe que certains arguments étaient éventuellement déployés pour générer un comportement discriminatoire, quels arguments, quelles façons de faire permettent de convaincre les stagiaires ? Comment ? Enfin, cette entreprise étant connue aussi pour la jeunesse de ses salariés<sup>132</sup>, j'ai donc pris soin de noter l'âge de chacun. Puis leur parcours scolaire, professionnel (ancienneté, postes occupés), sportif (avec une attention portée au sport pratiqué avant d'être en poste dans cette entreprise et en étant en poste). J'avais aussi noté toutes leurs caractéristiques physiques : la façon de s'habiller, de se tenir, les caractères physiques approximatifs (taille et corpulence selon mon avis personnel). S'il avait été envisagé d'étudier leur formation initiale, la tournure de cette thèse ne m'a pas permis, malheureusement, d'apprécier les écarts entre leurs représentations avant et après les formations.

Les deux formations suivantes ont fait l'objet d'une « *observation analytique* » correspondant « à un travail de repérage focalisé sur un ou des aspects particuliers des phénomènes étudiés en un temps et dans un lieu déterminés » (Chapoulie, 2000, 7). Je connaissais déjà tous les thèmes, les exercices. Je ne pouvais plus vraiment me laisser flotter. J'étais déjà influencée par ce que j'avais vu, entendu. Mon observation était beaucoup plus orientée. Au vu de ce que j'avais constaté lors de la première formation, je pouvais me concentrer sur la grille d'observation préalablement établie et sur chaque participant : leurs discours, leurs

---

<sup>132</sup> 26,5 ans (Dalla Pria et Leroux, 2018).

interventions, leurs questions. Je pouvais anticiper certaines réactions ou être en attente d'autres. Il fallait surtout me détacher de tout ce que je connaissais de l'entreprise en essayant d'avoir une oreille neutre. Je ne voulais rien interpréter trop hâtivement. Je notais ce qui se disait, et encore une fois tout a été enregistré. Je ne voulais pas en rater une miette car je savais que le nombre d'observations serait limité<sup>133</sup>. La troisième formation avait le rôle de confirmer les deux autres.

Les trois formations observées étaient censées se dérouler sur deux jours. Une seule a respecté cette durée. Les deux autres, organisées par Johan donc similaires, ont été réalisées sur une journée, comme c'était le cas pour la version antérieure. De ce fait, certains thèmes n'ont pas été abordés, et d'autres ont été traités de façon plus superficielle.

Extrait du journal de terrain, formation du 15 novembre 2016 :

Johan s'adresse à moi, en parlant tout bas pendant que les stagiaires travaillent :

*« Tu vois, ça, je ne vais pas le faire, tu vois, intégration, période d'essai, c'est pas le plus important. Le respect du candidat, j'en parle en filigrane. Ils m'ont envoyé par mail leurs attentes, du coup, moi, je sais ce que je dois aborder. Et je laisse toujours un petit temps de questions – réponses parce que, là on ne fait pas d'entretiens collectifs parce que c'est pas le but de la formation mais s'il y avait des questions sur ça, je peux éventuellement l'aborder. Le téléphonique, je l'ai improvisé, normalement, je ne le fais pas. Et vu qu'on était que 4, j'ai pu improviser. Sinon, normalement, je ne le faisais pas comme ça ».*

Puis, tout haut aux participants :

*« Voilà, moi, je fais des choix, quand même, même si, pour moi, ce que vous devez voir, vous le voyez. On fait quand même de la pratique, on aura le temps de pratiquer, moi, après, j'avais restreint le nombre de participants pour justement qu'au niveau de la pratique, ce soit moins long et justement, à quatre c'était encore mieux. Et après, je m'étais dit voilà, moi, mon agenda, je n'avais pas le temps de le faire sur deux jours par rapport à tout ce que j'avais à faire, mais je voulais en proposer une pour Noël si jamais il y en a qui avait des besoins et je voulais la faire sur Dunkerque parce que il n'y a pas assez de monde qui vient au magasin de Dunkerque et je me suis dit deux jours sur Dunkerque, pour par exemple toi, Lulu, tu ne l'aurais peut-être pas faite ».*

Nous avons retranscrit la formation du 15 novembre 2016 (Annexe 7 : Retranscription de la formation du 15 novembre 2016) et celle des 29 et 30 novembre 2016, non sans mal pour cette dernière dans laquelle huit personnes parlaient régulièrement en même temps. La dernière observée, le 11 avril 2017, n'a pas été retranscrite dans son intégralité, les contenus et les propos étant quasi-strictement similaires à la première. J'ai toutefois pris soin de la réécouter et de noter chaque différence et les utiliser quand celles-ci apportaient à l'analyse.

Pour chaque formation, si j'avais très certainement une posture clandestine (Dargère, 2014) au vu des non-dits de mon objet de recherche, j'étais observatrice à découvert car tous connaissaient mon statut d'étudiante en thèse et d'ancienne salariée. En effet, j'ai eu le droit de me présenter après que chacun se soit « soumis » à cet exercice. J'ai d'ailleurs scrupuleusement

---

<sup>133</sup> A la fin de la troisième et dernière observation, j'ai eu le droit d'être questionnée par le formateur. C'était tout à fait inattendu car jamais personne ne m'avait demandé quoi que ce soit jusqu'alors. Les questions portaient essentiellement sur : pourquoi observer plusieurs formations et une deuxième fois celle qu'il animait ? Où ces observations m'avaient-elles menées ? Quels résultats avais-je obtenus ? J'ai donc répondu que j'avais besoin d'observer plusieurs formations pour confirmer ce que j'avais entendu et vu ; quant aux résultats, je devais seulement en faire l'analyse.

respecté la façon de faire, certainement parce que j'en avais déjà été familière. J'étais aussi parfois « réquisitionnée » pour participer à leurs activités soit parce que les groupes n'étaient pas équilibrés, soit pour varier les simulations d'entretiens en endossant le rôle de la candidate. L'arrêt des observations a surtout été contraint par le fait qu'il n'y avait plus de formations immédiates après la dernière observée.

### 3.2.3 Une position ambivalente insupportable

J'ai donc pu « décrocher » un entretien avec une responsable des ressources humaines et plus spécifiquement dans le domaine de la formation ainsi qu'accéder à l'observation de trois formations sans réelles difficultés. Mes demandes n'ont jamais été rejetées. Au contraire, chaque personne sollicitée a été très ouverte et accueillante. Ayant toujours en tête mon expérience malheureuse au sein du dernier magasin fréquenté, j'avais quelques rancœurs envers cette entreprise. Ainsi, déguiser la réalité de mon objet de recherche pour aboutir à mes fins ne me dérangeait pas. Cependant quelques faits ont pu me mettre mal à l'aise.

S'il avait pu être difficile de « [re]nouer ce genre de relations<sup>134</sup> avec des individus qui représentent tout ce qui politiquement [me] révolte » (Avanza, 2008, 43), je me suis retrouvée prise à nouveau dans l'ambiance de cette entreprise. Lors de la deuxième formation observée qui s'est déroulée sur deux jours, petit à petit, c'était comme-ci j'étais redevenue l'une des leurs. Par exemple, le directeur m'avait demandé si je souhaitais me présenter - ce que j'ai fait - sous la même forme adoptée par les participants. Quand ils faisaient des « jeux », ils me demandaient si je souhaitais « jouer » avec eux, chose que j'acceptais systématiquement. Quand ils travaillaient sur un thème, ils me demandaient si je souhaitais participer, ce que je faisais sans hésiter. Le premier midi, nous sommes allés au restaurant, et à la fin du repas, je suis allée à la caisse, où se trouvait le directeur. Il était en train de payer. Je me suis mise derrière pour payer mon repas et j'ai été prise d'un doute. Je ne l'ai pas entendu demander de mettre un repas à part. Je lui ai donc demandé : « Tu n'as pas payé mon repas, j'espère ? ». Il m'a répondu qu'il l'avait fait. Et à cet instant, j'ai ressenti un certain mal être. Je lui ai proposé de le rembourser mais il m'a répliqué : « Non, c'est bon. Tu sais, une personne en plus ou en moins, ce n'est pas un problème ». J'étais vraiment très mal à l'aise, surtout considérant la raison pour laquelle j'étais présente. Le deuxième jour, quand nous sommes retournés au restaurant, j'ai pris les devants et au moment de la note, je lui ai dit, timidement, que je m'occupais de prendre mon repas. A nouveau, il a refusé. Mais j'ai insisté et j'ai demandé à la serveuse, fraîchement employée, de mettre ce que j'avais consommé à part. Malheureusement, elle n'y est pas parvenue, et a expliqué que ce n'était pas possible. Il m'a dit que c'était bon. A nouveau, l'entreprise payait mon repas. Tout s'est passé comme s'« ils me voyaient proche d'eux, de leurs croyances, de leur pratique » grâce au passé entretenu avec cette entreprise (Kessler-Bilthauer, 2017, 59), ce dernier m'assurant « un « capital d'autochtonie » (Retière, 2003 : 122) avantageux pour la suite de ma recherche » (Lansade, 2017, 101-102). Pourtant, comme l'a affirmé un des employés que j'ai rencontré lors de l'observation de la première formation (de

---

<sup>134</sup> Le prix de l'accès à l'information passe par un engagement de l'ethnologue dans « des relations intellectuelles, affectives et morales avec leurs interlocuteurs » (Bensa, 1993, 21).

Johan), je pouvais être considérée comme « *l'espionne du chef* »<sup>135</sup>, ou, à l'instar de la métaphore utilisée par Christophe Dargère (2014, 51) « *l'œil de Moscou* » car « *chaque contexte, la moindre situation sociale, le plus anodin des événements [étaient] susceptibles d'être filmés, enregistrés, épiés, observés* ».

Formation du 15 novembre 2016 :

Je rentre dans la salle de jeu. Trois personnes, employées de l'entreprise, jouent au billard. L'une d'elles me demande si la formation se passe bien. Je dis oui, mais comme si on pouvait voir que je n'étais pas (plus) des leurs, je lui explique, comme pour justifier ma présence, que je suis ici en tant qu'étudiante et que je l'observe pour un travail sur le recrutement dans ce type d'entreprise. Comme l'explique Godefroy Lansade (2017, 104), « *lever le voile sur son identité ne suffit pas toujours à désamorcer les soupçons qui planent sur les raisons de la présence du chercheur* ». D'ailleurs, cet employé a immédiatement rétorqué : « *tu es l'espionne du chef!* » (Le formateur étant leur directeur). Il ne pensait pas si bien dire.

Car « *c'est davantage sur le terrain que remontent de telles prises de conscience* » (De la Soudière, 1988), la sensation de malaise vis-à-vis de ces personnes qui m'avaient accueillie était trop importante. De « *l'œil de Moscou* », je devenais, prise de remords, « *l'œil de Caïn* » : en ne révélant pas le véritable sujet de mon étude, j'assumais, en quelques sortes, l'utilisation de la technique de l'observation *incognito* mais je n'avais pas mesuré à quel point je pouvais « *nuire aux individus qui font l'objet d'une étude se déroulant à leur insu* » (Dargère, 2014, 44) que ce soit en allant à leur rencontre ou encore lors de la restitution des résultats : car observer *incognito*, c'est « *réaliser un ensemble de descriptions qui mettent sous un angle de vue parfois à charge, pour ne pas dire complètement défavorable, des individus placés à leur insu sous le feu des projecteurs de l'ethnographie* » (Dargère, 2014, 48). J'en ai fait part autour de moi. Et effectivement, j'ai pris conscience de ce que je faisais : « *la dimension éthique de [ma recherche] ne m'avait que peu interrogée* » (Landour, 2013, 34) : d'abord, j'utilisais une de mes amies, salariée de l'entreprise pour accéder à certaines informations sans penser aux possibles conséquences pour elle si mon sujet était révélé. Ensuite, les différentes personnes m'avaient ouvert « les portes des coulisses » de l'entreprise sans rien me demander, sans justification. Et même si l'un des directeurs a affirmé qu'« *il n'y a pas trop de secret sur ce qu'on va faire* » lors des formations, il y a peut-être des pratiques discutables. J'ai même eu la possibilité de pouvoir les contacter si j'avais d'autres questions. Enfin, j'ai toujours été considérée comme « *faisant partie de la maison* » (pour reprendre les propos de Tiphonie), même si je n'étais plus employée par l'entreprise et j'ai vraiment ressenti une certaine sincérité dans ces propos à plusieurs reprises. Si, selon Olivier Schwartz, « *le métier d'enquêteur suppose « des qualités fort peu éthiques »* » (cité par Bosa, 2008, 210), critère que je remplissais haut la main, il m'a semblé inévitable de « *me conformer à une certaine « éthique du terrain »* » (Bosa, 2008, 220). J'ai d'abord décidé d'anonymiser l'entreprise. Mais je me suis vite rendue compte qu'elle était très (trop) facilement reconnaissable. J'ai donc décidé de préserver aussi l'anonymat de l'enseigne en plus de ce qui s'imposait dès le début de l'enquête : le respect de l'anonymat des personnes, « *du contrat moral avec [les] interlocuteurs* » (Bosa, 2008, 206), en modifiant « *certaines caractéristiques des enquêtés pour les rendre moins identifiables* » (Béliard et Eideliman, 2008, 132) et en utilisant ce qu'Olivier Schwartz (2002, 56) nomme des

<sup>135</sup> Pire encore, celle de l'entreprise.

« *équivalents symboliques* » pour respecter « *la rigueur de l'analyse* » (Béliard et Eideliman, 2008, 132). Car « *dès lors qu'on veut restituer un cas individuel dans toute sa logique, on risque de le rendre reconnaissable par des lecteurs extérieurs* » (Béliard et Eideliman, 2008, 127).

Mes expériences dans cette entreprise, en tant qu'employée et en tant qu'apprentie-chercheuse, ont fait évoluer un rapport parfois en phase, parfois en contradiction avec le milieu étudié. Elles ont démontré que je ne pouvais pas « *prétendre être neutre à l'égard de [mon] objet de recherche* » (Thiault, 2009, 2). D'une première déception à une possible métamorphose aux valeurs, d'une seconde déception à un retour sur le terrain facilité (sous un autre statut) modifiant ma vision de celle-ci au fur et à mesure. Est-ce que ceci pouvait entacher la production de résultats ? Est-ce que je risquais de trop voir, de surinterpréter ? Ou de ne pas voir, de me voiler la face ? Se prêter à cet exercice de la réflexivité m'a donc permis de mettre au jour les biais possibles. Et en tenir compte lors de l'analyse des résultats et de leur interprétation ont pour but de tenter de tenir la bonne distance, de garder tant bien que mal cette posture neutre déjà fragilisée à bien des égards.

### **3.3 J'ai beau chercher, ils n'en parlent pas !!! Des résultats divergents de nos attentes**

Plusieurs de mes choix ont rendu le travail d'analyse ardu. D'abord, l'utilisation de différentes méthodes de recueil de données : des observations, un entretien et l'analyse des manuels de formation au recrutement (un en notre possession, un que nous n'avions pas pu avoir mais dont on peut retracer le contenu grâce aux enregistrements). Ensuite, le contenu de ces données a accru la difficulté d'analyse. En effet, ne révélant pas le véritable objet de cette recherche, il ne fallait pas s'attendre à entendre parler de discriminations. Et quand bien même nous l'aurions fait, les discours auraient-ils été objectifs ? Aurions-nous eu, d'ailleurs, des données à analyser ? Ainsi, la difficulté qui s'est imposée était celle d'analyser des propos inexistantes. Comment faire état de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique si personne n'en parle ? Si, à l'instar d'Henri Peretz (2004, 95), « *certaines questions que se pose l'observateur (...) ne trouveront pas les données correspondantes* », il a donc fallu trouver d'autres angles d'analyse. Enfin, certains événements m'ont contrainte à devoir abandonner l'analyse pendant plusieurs mois<sup>136</sup>. Certes, le travail de reprise reste compliqué, mais la distanciation prise par rapport à l'enquête et les premiers résultats obtenus jusqu'alors, m'ont permis de voir certaines choses ou de les interpréter sous un autre angle, ceci ne faisant qu'enrichir une analyse déjà avancée.

L'exploitation de tous ces matériaux a fait l'objet d'une analyse inductive. Si certains objectifs de recherche ont été soulevés, ils ne constituent pas pour autant « *une série « d'attentes » à produire, c'est-à-dire des résultats spécifiques à obtenir « à tout prix* » » mais plutôt un point

---

<sup>136</sup> J'ai commencé à analyser les données recueillis au début de l'année 2017, les principaux résultats m'ayant permis de réaliser une première communication. En septembre 2017, j'ai eu la chance de bénéficier d'un contrat d'Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche qui a plutôt orienté mes activités vers l'enseignement pendant près d'un an. Entre temps, en janvier 2018, j'ai appris que j'étais enceinte. Si j'avais pu reprendre mes analyses de façon éparse pendant la grossesse et ensuite, les interruptions incessantes - m'empêchant de bénéficier « *de longues plages horaires* » nécessaire à ce travail (Beaud et Weber, 2003, 236) - m'ont amenée à travailler sur d'autres terrains dans l'attente de pouvoir me consacrer pleinement à l'analyse de cette étude des formations des recruteurs.

de vue, une « idée » à suivre (Blais et Martineau, 2006, 5). Rien n'est donc exclu. Pour cela, les matériaux ont été analysés de façon exhaustive pour organiser leur contenu (Peretz, 2004). Il a été nécessaire d'utiliser les trois outils conseillés par Stéphane Beaud et Florence Weber (2003, 235). L'écriture - le journal de terrain tenu en amont, les retranscriptions des observations et de l'entretien, les annotations des livrets de formations – « *qui objective, qui permet la mise à distance, le recul, la mise à plat* » ; la lecture critique de chaque document obtenu qui permet de « *décrypter les allusions, les malentendus, les contradictions, les références croisées* » ; le classement des textes obtenus en les décortiquant, les désarticulant.

Après avoir retranscrit, une première lecture critique était donc nécessaire pour se faire une deuxième impression (la première étant celle sur le terrain) et commencer à être attentive à certaines choses - autres que celles que nous pensions -, à annoter certaines parties jugées importantes. J'ai inventorié chaque donnée et leur examen a conduit à repérer certains thèmes propices à une première interprétation (Peretz, 2004). Plusieurs autres lectures ont été nécessaires pour commencer à voir apparaître des similitudes, des différences entre les données, entre les documents. Grâce à cela, j'ai pu me poser d'autres questions, me rendre compte que des choses, plus implicites, plus insidieuses, se passaient. C'est ainsi que quatre grands thèmes ont été repérés : comment parle-t-on du cadre législatif antidiscriminatoire français ? Comment aborde-t-on l'apparence physique et son influence lors d'un processus de recrutement ? Quelle est la place occupée par le sport dans ces formations pour que celui-ci soit considéré par tous les employés comme un critère incontournable ? Qu'en est-il des diplômes ? Autant de « *pistes interprétatives* » (Salamero, 2009, 46) à explorer. Chaque document a donc été décomposé, catégorisé selon ces questions, chaque retranscription a été segmentée et ces extraits ont été rassemblés thématiquement ensemble. Ils ont été sélectionnés en fonction de la récurrence de certains termes, mais aussi, en fonction de sous thèmes proches d'un thème principal. Par exemple, le mot apparence physique n'apparaît à aucun moment dans les observations. Pour autant, nous avons pu relever des discours qui tournent autour du vêtement ou encore de la photographie. Cette thématisation a permis d'ordonner les différentes données pour pouvoir faire apparaître des processus autorisant la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Elle a permis de mettre en avant les jugements des uns et des autres, leurs croyances, et surtout, le processus de socialisation professionnelle en train de se faire ; mais aussi, en fonction des thèmes, des inconforts, des non-dits, des malaises, des hésitations ou à l'inverse, de l'engouement, de l'incitation, de la persuasion, des interdictions, des obligations, etc. tout un processus de formatage lui aussi, en train de se faire. C'est pourquoi, au cours de la retranscription, nous avons été très attentif au fait de tout noter : des éclats de rire aux silences ; des hésitations, des malaises ressentis aux moments plus euphoriques, etc. Nous avons donc mené une analyse transversale pour comparer les différentes formations entre elles mais aussi avec l'entretien menée avec Tiphany, et ce pour chaque thème identifié. Nombre de ces éléments apparaissent dans notre analyse sous la forme d'extraits issus des entretiens ou des observations ou encore d'extraits du journal de terrain tenu. Nous avons aussi établi les profils de chaque personne interrogée ou participant aux formations grâce à une analyse verticale des matériaux (Annexe 8 : Caractérisation des stagiaires des trois formations observées). Tout cela nous a permis de tendre vers l'interprétation. Mais pour garder une posture de neutralité au regard des données recueillies, objectivées, classées, regroupées, thématisées, je les ai

comparées avec celles de la littérature scientifique existante même quand celle-ci concernait d'autres terrains, d'autres problématiques (Beaud et Weber, 2003).

#### **4 La découverte d'un terrain non envisagé**

Même si j'étais déjà sensibilisé au versant juridique des discriminations à l'embauche grâce aux deux mémoires réalisés en Master, il fallait comprendre ce langage, ces lois, tout un domaine jusqu'alors peu connu pour une étudiante en STAPS, qui plus est, en reprise d'études sur le tard. Nous avons eu, fort heureusement, des cours de droit du travail et des cours en ressources humaines avec un volet consacré aux discriminations lors de ma première année de Master. De plus, j'avais pu, depuis la première année de thèse, dispenser des cours de droit du travail aux étudiants de Master 2 de la FSSEP de Lille. Tout ceci avait pu me familiariser quelque peu avec un langage juridique jusqu'alors mal connu. L'un des premiers écrits que j'ai réalisé lors du travail de thèse était la rédaction d'une partie explicative du cadre législatif antidiscriminatoire français.

En 2017, Oumaya Hidri Neys et moi-même avons décidé de soumettre un article en réponse à un appel lancé par une revue récente, *Les cahiers de la lutte contre les discriminations*. Ce numéro, dirigé par Mylena Doytcheva, s'intitulait « *Diversité et lutte contre les discriminations au travail. Catégorisations et usages du droit* ». Au départ, nous avons décidé d'envoyer une revue de littérature concernant les discriminations à l'embauche en y incluant les enquêtes sur les perceptions des discriminations des Français et un volet institutionnel relatif à ce que nous avons découvert en consultant les différents rapports du Défenseur des droits. Nous y voyions un paradoxe : d'un côté des perceptions accrues des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et d'un autre, des recours marginaux. Non familières avec le milieu juridique, nous n'avions pas considéré les recours en justice. Ce n'était pas, à ce moment, l'objet des recherches. Pourtant, après acceptation de l'article sous réserve de modifications, et les premières corrections faites, un second retour nous fut adressé suite au fait qu'il ait été soumis à une expertise juridique. Un certain nombre de points étaient trop obscurs. Notamment la considération unique de l'activité extra-juridictionnelle des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique.

##### Extrait de l'expertise juridique :

« Afin de démontrer le sous-développement du contentieux lié à l'apparence physique, vous vous basez en grande partie sur les réclamations faites à l'autorité indépendante, la HALDE, puis DDD. Or leur action est extra-juridictionnelle. En toute rigueur, il aurait fallu procéder à l'analyse d'échantillons extraits de bases juridiques de données ».

L'expertise juridique nous invitait donc à approfondir, à enrichir le travail. D'abord, par la correction de nombreuses erreurs qu'une non juriste peut faire. Nous avons pu alors constater à quel point le domaine juridique était rigoureux dans l'emploi des mots, la précision des situations, les nuances par rapport aux différentes juridictions, etc. Les annotations sur le document évoquaient les termes « *juridictions sociales, civiles, administratives, pénales* », « *juridictionnel* », autant de directions auxquelles nous n'avions pas songé. Un travail juridique important était donc à entreprendre, travail qui nous offrait une opportunité pour enrichir,

compléter le travail accompli jusqu'alors. Et aussi, une ouverture non négligeable à d'autres pistes de recherche, à de nouvelles orientations non envisagées.

#### **4.1 L'organisation juridique française**

En France, l'organisation de la justice peut sembler complexe. Deux ordres la composent : l'ordre administratif et l'ordre judiciaire. Les juridictions du premier sont compétentes quand une personne publique est en cause. Le second règle les litiges entre personnes privées et sanctionnent les infractions pénales. Ainsi, l'ordre judiciaire comprend les juridictions pénales et civiles et son premier degré comporte le Tribunal de police, le Tribunal correctionnel et la Cour d'assises (en ce qui concerne les juridictions pénales) ; le Conseil de prud'hommes, le Tribunal de commerce, le Tribunal d'instance et le Tribunal de grande instance (en ce qui concerne les juridictions civiles). Les recours sont d'abord jugés en instance puis, si l'une des deux parties n'est pas satisfaite du jugement rendu, elle peut alors interjeter appel et une nouvelle instruction a lieu, cette fois en Cour d'appel (juridiction civile) ou en Cour d'assises d'appel (juridiction pénale), ces deux dernières appartenant au second degré. Enfin, le pourvoi en cassation, juridiction suprême, permet une vérification de l'application correcte de la règle de droit par les juges des juridictions précédentes.

En ce qui concerne notre champ d'étude, nous nous concentrons donc sur l'ordre judiciaire, en ce qu'il régit les situations d'ordre privé, et plus spécifiquement sur les juridictions civiles. Notre étude concerne le monde du travail, l'embauche pour être plus précise, donc les relations entre candidats et employeurs. Les conflits sont alors généralement amenés devant le Conseil de prud'hommes puis la Cour d'appel. Au niveau extrême, la Cour de cassation. En ce qui concerne le pénal, nous sommes restée ouverte au fait de trouver éventuellement une décision de justice. Sans grande conviction pour plusieurs raisons : tout d'abord, le nombre de condamnation est faible : sept condamnations à caractère raciste en 2015<sup>137</sup> (CNCDDH, 2016) probablement relatives à l'insuffisance des preuves apportées. Ensuite, même si toutes les preuves sont acceptées peu importe la façon de les avoir récoltées, et en plus du fardeau de la preuve et de la présomption d'innocence, un autre principe est de mise au pénal : « *il n'y a point de crime ou de délit sans l'intention de le commettre*<sup>138</sup> ». La preuve, seule, est donc insuffisante. Cette complexité peut rendre étanche cet accès au droit pénal et peut-être est-ce une des causes expliquant les traitements insuffisants. Si la charge de la preuve a été aménagé dans le droit civil, le nombre de recours devrait donc être plus significatif.

#### **4.2 La réalité de la transformation des injustices perçues**

Quantifier les discriminations n'est pas une mince affaire. Les « *sources administratives* » (Desrosières, 2004, 3) abondent : elles sont de nature différente, sont élaborées différemment, elles ne concernent pas les mêmes objets, n'ont pas la même étendue, sont plus ou moins

---

<sup>137</sup> Selon le rapport de la Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme (2016) nommé *La lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la xénophobie*.

<sup>138</sup> Article 121-3 du Code pénal.



complètes. Il existe donc quelques outils qui n'apportent pas les mêmes données chiffrées et qu'il faut interpréter avec précautions.

Au vu des différentes approches développées par Éric Delattre, Noam Leandri, Dominique Meurs et Roland Rathelot (2013, 8) concernant la mesure des discriminations, nous avons donc choisi plusieurs façons de les évaluer. Afin de connaître la tendance des représentations des Français et pour appréhender les discriminations, nous avons adopté en premier lieu l'approche dite « *subjective* » en étudiant les sondages d'opinions car si « *les enquêtes visent en principe à décrire la société* » (Desrosières, 2005, 4) alors les étudier a permis d'avoir des informations sur les perceptions des Français au sujet d'un fait social. Et pour compléter le panorama des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, nous avons aussi utilisé « *l'approche expérimentale* » (Delattre, Leandri, Meurs et Rathelot, 2013, 10) représentée par les enquêtes par *testing* qui, même si elles ne sont pas représentatives, ici, du marché de l'emploi et concernent plutôt un moment, viennent en appui aux sondages d'opinions. Ces derniers reposent sur des « *déclarations individuelles spontanées plus riches mais plus subjectives que les données des services judiciaires* » (Crenner, 1996, 1). En connaissance de cause, nous ne pouvions en rester à ces statistiques empreintes de subjectivité et faire l'économie d'une analyse plus poussée.

L'apport des décisions du Défenseur des droits (et, plus anciennement, la HALDE) a permis d'envisager une certaine réalité quantitative des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et de les situer. Nous avons, en premier lieu, réalisé le recensement des décisions rendues par le Défenseur des droits. Si celles-ci ne sont pas le reflet du contentieux juridique, elles ne sont pas non plus celui de la jurisprudence. Il s'agit ici de recours extra-juridictionnels. Tenir compte de la base de données de cette institution est toutefois non négligeable car saisir le Défenseur des droits permet à la victime d'éviter un certain nombre de contraintes, dont la contrainte financière<sup>139</sup>, ou encore le fait que la personne victime de discrimination soit « *un simple particulier qui, régulièrement, ne dispose ni des connaissances ni des armes nécessaires pour effectuer les bons choix procéduraux* » (Hoffschir et Orif, 2016, 11). Mais surtout, le Défenseur des droits dispose de larges pouvoirs d'investigation et peut obtenir les informations que la victime ne pourrait pas obtenir par elle-même : « *il peut demander de simples explications par courrier au mis en cause mais il peut aussi, sous le contrôle du juge, utiliser des moyens plus contraignants : convoquer la personne mise en cause à une audition ou procéder à une « vérification sur place » dans les locaux d'une entreprise, (...)* »<sup>140</sup>. Dans sa rubrique « *espace juridique* », cette institution reporte donc un grand nombre de décisions et de règlements à l'amiable. Nous pouvons donc penser que les recours seront en nombre grâce à la levée de ces nombreuses contraintes par rapport au fait d'entreprendre une action en justice.

Le côté juridique restait tout de même à explorer. Etant novice dans le domaine, je me suis saisie de la base de données, à ce moment, la plus accessible, qu'est *Légifrance* de par son statut

---

<sup>139</sup> Selon le site du service public, les frais de justice regroupent les frais directement liés au procès (comme les frais d'huissier, les frais d'expertise) et les honoraires d'avocat. Ils dépendent de la durée de la procédure, de la juridiction saisie et de la complexité de l'affaire. De plus, perdre le procès peut amener au support des différents frais (<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1816>) consulté le 16 mars 2020 à 15h.

<sup>140</sup> <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/moyens/protection>, consulté le 27 février 2020 à 14h43.

de service public<sup>141</sup>. Puis, au fur et à mesure, j'en ai découvert d'autres<sup>142</sup> pour finalement disposer des chiffres de huit bases de données juridiques. En effet, Bernard Bossu (2014, 20) explique que les bases qualifiées « *d'usuelles* » ne permettent pas de « *proposer un travail tout à fait complet sur le sujet* » et qu'il faut se rapprocher d'une base nommée *JuriCA* (inclue dans la base de données *Lexis360°*), quotidiennement mise à jour par la Cour de cassation et dans laquelle se trouvent toutes les décisions d'appel. Nous avons donc analysé - en plus de *Légifrance* -, *JuriCA*, *Lamyline*<sup>143</sup>, *Lextenso*, *Lexbase*<sup>144</sup>, *Lexis360°*<sup>145</sup>, *Dalloz* et *Les éditions législatives*. Mais même si certaines bases sont plus fournies que d'autres, parcourir la totalité de cet échantillon était nécessaire car il fallait envisager le fait qu'une décision peut, peut-être, ne pas se trouver dans la base de données la plus exhaustive (mais qui ne sera peut-être jamais exhaustive) mais dans une autre. D'où l'importance de toutes les analyser, le souhait étant de se rapprocher le plus possible de la réalité du recours juridictionnel.

Mais de quelle réalité parle-t-on ? Liora Israël (2012, 167-168) explique, par rapport à la consultation d'archives, que « *le chercheur est tributaire à la fois de son existence, de son accessibilité, de son classement, autant de variables qui constituent autant de verrous conditionnant sa disponibilité pour l'investigation* ». En effet, je me suis rendue compte que les bases de données consultables me permettaient d'accéder uniquement à la jurisprudence<sup>146</sup> des tribunaux de premier degré. Alors que pour les Cours d'appel je pouvais posséder la totalité du contentieux grâce à la base *JuriCa*, il n'en était pas de même pour toutes les juridictions. Qu'en est-il donc de cette réalité-là ? Finalement, quelle est la représentativité de mon échantillon si le contentieux n'est pas étudié dans son intégralité ? L'utilisation d'autant de bases de données donne une vision de la jurisprudence comme une activité dérivée du contentieux, une représentation particulière de ce dernier (Beroujon, 1992). En 1993, Evelyn Serverin (1993, 34) affirmait alors que la jurisprudence s'actualisait grâce aux moyens de diffusion. De cette façon, la diversité de ces moyens, « *assure aujourd'hui, sinon la publication, du moins, la mise à disposition exhaustive des arrêts des cours suprêmes des dix dernières années* ». Aujourd'hui, et considérant les différentes bases de données étudiées, nous disposons de la totalité des arrêts de Cour d'appel. Nous ne cherchons pas à disposer de la représentativité de la justice française en termes de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique mais à esquisser une

---

<sup>141</sup> En effet, l'article premier du décret n° 2002-1064 du 7 août 2002 relatif au service public de la diffusion du droit par l'internet créé le site *Légifrance*. L'article premier de ce décret dispose « *ce service a pour objet de faciliter l'accès du public aux textes en vigueur ainsi qu'à la jurisprudence. Il met gratuitement à la disposition du public les données suivantes : (...) 3° La jurisprudence : a) Les décisions et arrêts du Conseil constitutionnel, du Conseil d'Etat, de la Cour de cassation et du tribunal des conflits ; b) Ceux des arrêts et jugements rendus par la Cour des comptes et les autres juridictions administratives, judiciaires et financières qui ont été sélectionnés selon les modalités propres à chaque ordre de juridiction ; c) Les arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme et les décisions de la Commission européenne des droits de l'homme ; d) Les décisions de la Cour de justice des Communautés européennes et du tribunal de première instance des Communautés européennes* ».

<sup>142</sup> Sous les conseils de l'expertise juridique évoquée précédemment.

<sup>143</sup> La plus complète pour les arrêts de la Cour de cassation (Juriconnexion, 2018).

<sup>144</sup> La plus complète pour les arrêts de Cour d'appel et de jugement de première instance (Juriconnexion, 2018).

<sup>145</sup> Elle contient *Juris-Data* qui est une base de données sélective qui privilégie « l'intérêt documentaire », les revirements de jurisprudence et les grandes Cours d'appel. Aussi, *Lexis 360°* possède toute la base presque exhaustive des arrêts de Cours d'appel *JuriCA* (Jurisprudence des Cours d'appel). Elle est la deuxième base la plus complète en ce qui concerne les décisions de Cour de cassation et de Cour d'appel (Juriconnexion, 2018).

<sup>146</sup> Généralement « *entendue comme le résultat d'un processus de sélection des décisions judiciaires remarquables par les comités de rédaction de revues à caractère juridique* » (Didry, 1998, 499), la jurisprudence nous concernant pourrait s'apparenter à un relevé plutôt exhaustif des arrêts rendus en Cour d'appel et en Cour de cassation.

tendance. Et quand bien même nous aurions pu disposer de tout le contentieux, est-ce représentatif de la situation française au regard de ce critère ? Les recours sont-ils le reflet des personnes se pensant discriminées ou ayant été discriminées ?

Nous avons choisi d'évaluer le nombre de recours concernant plusieurs thèmes, technique que nous avons aussi appliquée à la base de données du Défenseur des droits.

\* Les discriminations tous critères et domaines d'application confondus : ce sera la variable de base

\* Les discriminations à l'embauche, tous critères confondus

\* Les discriminations selon l'apparence physique

\* Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique

Pour ces deux derniers, et à des fins de comparaison, nous avons choisi de faire la même opération avec le critère de l'âge, institué aussi par la loi du 16 novembre 2001. Parfois, le temps entre l'institution d'une loi et son efficacité, ou la possibilité de la vérifier, n'est pas assez long, tout dépend du type d'efficacité recherché et de l'objectif poursuivi. Si tel est le cas, si les recours n'ont pas pu se développer en près de vingt ans, alors il devrait en être de même pour ces deux critères. Deux nouvelles catégories apparaissent donc.

\* Les discriminations selon l'âge

\* Les discriminations à l'embauche selon l'âge

A plusieurs reprises, nous avons donc renseigné ces termes dans les barres de recherche des différentes bases de données : en ce qui concerne « Discrimination à l'embauche », la préposition « à » est ici importante car elle permet de mieux filtrer les résultats. En effet, lorsque nous écrivions juste « Discrimination embauche », les résultats étaient bien plus élevés puisque les deux termes n'étaient pas liés. Ceci autorisait donc d'avoir des arrêts dans lesquels nous avions les termes « embauché » ou encore « embauche » par rapport à la date d'embauche du salarié. Cela ne faisait donc pas référence à une discrimination à l'embauche (Annexe 10 : Recensement de la jurisprudence par bases de données).

Un autre biais méthodologique a été noté. Certaines bases de données ne donnaient pas les chiffres exacts mais des approximations. Certaines arrondissaient le nombre de décisions à la centaine, d'autres n'allaient pas au-delà de cinq cents ou encore mille décisions alors qu'au même moment, d'autres bases - si on prend l'exemple du terme « discrimination » - en rapportent plus de 50 000. Dans la mesure du possible, nous avons pu faire les calculs quand la base de données permettait d'accéder à la décomposition des différents tribunaux, Cours d'appel, mais quand la catégorie était trop « large », nous avons décidé de ne pas utiliser ces bases de données puisqu'il était impossible de les dénombrer. C'est pourquoi certains chiffres ne sont pas révélateurs et ne permettent donc pas la comparaison. C'est le cas essentiellement pour la base *Elnet* et dans une moindre mesure, *Lexis360*. D'autres bases illustrent les tendances mais ne sont pas les principales : *Juricaf* fait essentiellement référence aux décisions de la juridiction administrative et aux décisions de la Cour de cassation ; *Légifrance* dispose quasi-uniquement des arrêts de Cour de cassation. Au final, nous avons construit un tableau

regroupant les trois bases de données jugées les plus complètes après les avoir toutes utilisées et analysées : *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* (chapitre 4 – 1 Des recours inexistant ? Tableau 5).

Les différents matériaux utilisés ont aussi permis d'entreprendre une analyse longitudinale des discriminations afin de saisir l'évolution du phénomène dans le temps. Nous avons donc repris certaines bases de données et avons relevé le nombre d'arrêts et de décisions rendus tous les ans en ce qui concerne les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique sur la période allant de 2001 à 2019<sup>147</sup> ; puis tous les deux ans pour la comparaison entre les discriminations à l'embauche et celle à raison de l'apparence physique de 1993 (date à laquelle la discrimination lors de la procédure de recrutement a été prohibée) à 2020<sup>148</sup>.

Il s'agit donc de montrer la réalité du contentieux extra juridictionnel et celle de la jurisprudence juridictionnelle tout en sachant que « *les registres, conçus à des fins de gestion, reflètent plutôt les rouages de l'État et des institutions* » (Desrosières, 2005, 4). Cela permettra de mesurer d'éventuels écarts entre les discriminations vécues et le recours à la norme juridique.

### **4.3 La nécessité d'« investiguer » sans relâche...**

Tous les arrêts relevés en termes de discrimination à l'embauche selon l'apparence physique ont fait l'objet d'une attention plus poussée. Michel Gollac (1997) prend l'exemple de statistiques de la délinquance à propos des travaux d'Howard S. Becker, en évoquant un jeune homme innocent qui serait, sur des présomptions, arrêté par la police alors qu'il était proche d'un groupe de délinquants. Cette personne sera donc inscrite dans les statistiques officielles comme étant délinquante, au même titre que ceux qui le sont réellement. Ainsi, il y aura une erreur statistique conséquente à l'erreur policière. Ce qui veut dire que le chercheur n'est pas à l'abri de ce type d'erreurs et peut donc les inclure dans ses analyses. Il fallait donc articuler ces deux méthodes que sont les analyses quantitatives et les analyses qualitatives car leur liaison permet « *un usage plus compréhensif de la recherche que ne le font les travaux uniquement quantitatif ou qualitatif* » (Dietrich, Loison et Roupnel, 2012, 208). Travailler dans ce sens aide à la complémentarité des résultats (afin de chercher à les illustrer voire les clarifier) et leur développement (pour pouvoir les interpréter) (Greene, Caracelli et Graham, 1989). Travailler dans ce sens permet aussi de comprendre pourquoi les recours sont aussi peu nombreux et répondre à la question que l'on se pose qui est de savoir comment il est possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent, persistent, augmentent. Cette étape de lecture était donc primordiale pour cette recherche.

Nous avons tout d'abord commencé à survoler les premiers arrêts d'une liste. Très vite, nous nous sommes rendue compte que la plupart d'entre eux ne correspondaient pas à notre objet de recherche pour plusieurs raisons. La première est que, dans chaque arrêt, l'article L. 1132-1 du Code du travail encadrant les discriminations est cité dans son intégralité. Ce qui veut dire que chaque arrêt relevant de la discrimination à l'embauche cite le critère de l'apparence physique au même titre que les autres critères mais il concerne une discrimination à l'embauche à raison de l'âge, par exemple. Deuxième point relevé, la grande majorité des arrêts ne concerne pas la

---

<sup>147</sup> Lexis 360°, *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* et le Défenseur des droits.

<sup>148</sup> *Lamyline* et *Lexbase*.

situation d'embauche. Certes, comme nous l'avons expliqué, nous avons formulé les termes « discrimination à l'embauche » avec une importance de la préposition « à » pour le filtrage des résultats, mais toujours est-il que de nombreuses décisions évoquent le mot « embauche » alors qu'il n'est pas lié à la discrimination. Il est souvent présent lors du rappel des faits ou encore quand l'arrêt évoque la date d'embauche du salarié. Il peut alors s'agir d'un autre domaine d'application. Parfois, il s'agit de discrimination à l'embauche sans motif.

Il a donc fallu relever les décisions ne concernant que notre objet de recherche. Pour cela, nous avons parcouru chaque liste obtenue<sup>149</sup>. Plusieurs tris étaient disponibles : par date ou par pertinence. Nous avons testé les deux à chaque fois. Une difficulté est apparue : le tri par pertinence n'en était pas un puisque tous les arrêts concernant notre objet n'étaient pas en tête de liste. Et quand bien même c'était plus ou moins le cas, le fait d'en trouver quelques-uns de façon irrégulière, nous a amenée à parcourir toutes les pages et non les quelques premières. Ceci était d'autant plus important qu'il est arrivé d'en retrouver après une longue liste sans intérêt pour notre étude. La recherche par ordre chronologique puis par année était donc aussi nécessaire pour essayer de ne pas passer à côté d'une décision. Nous ne cherchions pas à être exhaustif, il aurait fallu, pour cela, disposer de la totalité du contentieux juridictionnel depuis la promulgation de la loi du 16 novembre 2001. Mais nous souhaitions disposer du plus grand nombre d'arrêts possible pour comprendre la réalité du faible nombre de recours.

Quand les arrêts concernaient la totalité de nos critères, la différence visuelle avec les autres était parfois évidente, parfois non. Un exemple : la base de données *Lamyline* dispose de soixante-deux arrêts en Cour d'appel concernant « discrimination à l'embauche selon l'apparence physique ». L'extrait ci-dessous montre le classement de ces arrêts par pertinence. Et pourtant, dans les trois arrêts significatifs, il y en a un à la première place, un à la 46<sup>ème</sup> place et un à la 61<sup>ème</sup>. D'où l'importance de parcourir chaque liste.

---



<sup>149</sup> Les listes obtenues sont des paragraphes où apparaissent généralement les mots clefs présents dans la barre de recherche de la base de données.

## Encadré 2 : Arrêts correspondant à une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique selon la base de données Lamyline

1. **Jurisprudence**

**Cour d'appel d'Aix-en-provence, 9ème Chambre C, Arrêt du 26 janvier 2018, Répertoire général n° 15/16572**

Le 8 mars 2013, X... a saisi le conseil de prud'hommes de Marseille d'une demande de condamnation solidaire de la SAS SPIE NUCLEAIRE et de la SARL ARCABE de dommages-intérêts, d'affichage de jugement et de publication dans 3 journaux, soutenant qu'il avait fait l'objet d'une mesure de **discrimination à l'embauche**, en raison de son **apparence physique** et plus particulièrement de sa barbe ;

 Aperçu  Ajouter à ma sélection

46. **✓ Jurisprudence**

**Cour d'appel de Douai, Chambre Prud'hommes, Arrêt du 20 avril 2012, Répertoire général n° 11/02790**


ATTEINTES À LA PERSONNALITÉ. Atteinte à la vie privée. LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL. Motifs non disciplinaires. Insuffisance professionnelle. RUPTURE DU CONTRAT DE TRAVAIL. Licenciement sans cause réelle et sérieuse.

 Aperçu  Ajouter à ma sélection

61. **Jurisprudence**

**Cour d'appel de Nancy, Chambre sociale, Arrêt du 27 février 2009, Répertoire général n° 06/03224**

5 000\_ de dommages et intérêts pour discrimination fondée sur l'**apparence physique**. - 800\_ au titre de l'article 700 du Code de Procédure Civile.

 Aperçu  Ajouter à ma sélection

Source : Base de données *Lamyline*.

## Encadré 3 : Arrêts ne correspondant pas à une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique selon la base de données Lamyline

4. **Jurisprudence**

**Cour de cassation, Chambre sociale, Arrêt n° 1040 du 27 juin 2018, Pourvoi n° 17-10.372**

Rejet - Publiée

De son **apparence physique**, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap ;... allègue en premier lieu une **discrimination à l'embauche** et en matière de retraite sans préciser le motif illicite de discrimination dont elle aurait fait l'objet ; qu'à défaut d'un motif illicite invoqué parmi ceux figurant limitativement par l'article L. [...]

 Aperçu  Ajouter à ma sélection

---

5. **Jurisprudence**

**Cour d'appel de Paris, Pôle 6, Chambre 7, Arrêt du 16 janvier 2020, Répertoire général n° 18/06588**

De son **apparence physique**, de son nom de famille, de son lieu de résidence ou de sa domiciliation bancaire, ou en raison de son état de santé, de sa perte d'autonomie ou de son handicap, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ;... Sur la **discrimination à l'embauche** alléguée

 Aperçu  Ajouter à ma sélection

Source : Base de données *Lamyline*.

Certaines bases de données étaient plus pratiques que d'autres et nous permettaient d'exporter les résultats en un unique fichier *Word*. A partir de cela, et à plusieurs reprises, nous lançons des recherches de certains termes dans le document obtenu : « discrimination à l'embauche », « apparence physique », « discrimination », « embauche ». L'échantillon obtenu faisait donc l'objet d'une lecture plus approfondie.

Au final, très peu d'arrêts ont été sélectionnés. A titre d'exemple, la base de données *Lamyline* comprend 62 arrêts de Cour d'appel pour ce qui est de notre recherche. Après avoir parcouru la liste obtenue, fait une lecture en diagonale et une deuxième lecture plus poussée, nous disposons de quatre arrêts de Cour d'appel concernant une discrimination à l'embauche à raison de l'apparence. Le contraste entre les perceptions des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et la réalité des recours en justice est ici encore plus visible. L'analyse qualitative permet donc plusieurs choses. La première est donc de découvrir le nouveau fossé qui apparaît entre la quantité d'arrêts relevés par une « simple » analyse quantitative qui était déjà éloquente ; et la quantité réelle recueillie après lecture approfondie. La même méthodologie appliquée à toutes les bases de données a permis de disposer finalement de six arrêts de Cour d'appel concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. La seconde est donc la possibilité de comprendre de quelles façons sont traitées, juridiquement, les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et de mettre ainsi au jour les facteurs de réussite et d'échec d'un recours. Quels éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination sont apportés ? De quelle façon ? Lesquels sont acceptés ? Refusés ? Sont-ils spécifiques au domaine d'application ? Au critère ? Comment est considérée l'apparence physique ? Est-elle mise en relation avec un autre critère ? Pourquoi ? Comment ? Autant de questions qui peuvent éclairer le fait que les non-recours soient nombreux et que ce type de discriminations puisse persister.

Nous n'avons pas rencontré autant d'obstacles pour ce qui est de la base de données du Défenseur des droits. Chaque décision obtenue lors de l'analyse quantitative correspondait à une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique. Nous les avons toutes parcourues et nous avons éliminé toutes les décisions qui ne concernaient pas le secteur privé.

#### **4.4 La nécessité de construire une grille d'analyse pertinente**

Après avoir fait une sélection au cas par cas, plusieurs lectures ont été nécessaires afin d'établir une grille d'analyse. Laisser la place à la méthode inductive a été valorisé pour plusieurs raisons : d'abord, ce travail n'a, à notre connaissance jamais été réalisé en ce qui concerne spécifiquement les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ; ensuite, n'étant pas juriste, je ne pouvais me restreindre à des catégories prédéterminées. Ne sachant pas ce que j'allais découvrir, il fallait donc laisser place à toutes les possibilités, à toutes les explorations, quitte à ce qu'il y ait des éléments qui ne me servent pas lors de l'analyse. Enfin, le traitement de ces données avec un maximum de souplesse revêt une portée heuristique. Ainsi, commençant avec une grille de base, celle-ci s'est parfois modifiée pour s'étoffer au fur et à mesure. Plusieurs thèmes se dégagent donc de cette grille (chapitre 5 - Transformer les litiges en recours : les limites de l'outil juridique ?).

Pour l'approche juridictionnelle, nous avons d'abord relevé la juridiction et la date de l'arrêt (ce qui correspond à la date de décision) à laquelle nous avons ajouté la date de saisine pour évaluer la durée du litige. Ensuite, la juridiction antérieure a été reportée dans la grille d'analyse. Nous avons regardé les différentes parties impliquées et leur statut (appelant / intimé), le secteur d'activité de l'employeur et les associations représentant la victime s'il y en avait. Nous avons aussi regardé s'il y avait un lien juridique entre elles et spécifié lequel. Afin de comprendre l'origine de l'appel et donc la nature du litige, nous avons résumé les faits dans une colonne prévue à cet effet : les dates, l'histoire du litige, les échanges entre les parties, etc. Toute la procédure a donc été enregistrée, de la saisine d'un tribunal (bien souvent le conseil des prud'hommes) jusqu'à l'appel. Après avoir repéré les premiers éléments précités et parfois plutôt périphériques, la lecture plus profonde était nécessaire pour comprendre les demandes principales des parties et les demandes secondaires. Ainsi, nous pouvions classer la discrimination dans l'une des deux catégories. Identifier les différentes demandes a amené à relever les critères de discriminations identifiés et les domaines d'application. Puis, pour défendre ces demandes, chaque partie a exposé différents arguments que nous avons donc reportés, mais pour notre recherche, nous avons relevé uniquement ce qui concernait les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Enfin, nous avons pris en compte la décision rendue et surtout la cause de cette décision, que l'arrêt infirme ou confirme la décision antérieure. Puis, nous avons essayé de qualifier la place accordée à la discrimination à l'embauche ainsi qu'au critère de l'apparence physique dans chaque arrêt.

Nous avons procédé de la même façon que pour ce qui concerne le volet institutionnel. Certains critères observés étaient différents. Contrairement aux décisions de justice, il s'agit bien souvent d'une première approche de la résolution d'un litige. La vocation de la HALDE/Défenseur des droits « *n'est pas de se substituer aux juges, mais de résoudre des conflits en amont de l'intervention de ceux-ci, de contribuer, le cas échéant, à faciliter leur tâche, ou à les éclairer. Leur principal rôle consiste, dans cette perspective, à recevoir des réclamations et à les instruire, à aider si nécessaire le réclamant à réunir des preuves, à saisir directement le juge compétent, ou à manifester le désir d'être entendu par lui, à charge pour celui-ci de décider de ce qui lui convient* » (Belorgey, 2006, 29). Ainsi, les décisions rendues par le Défenseur des droits ne sont pas l'infirmité ou la confirmation d'un jugement antérieur. Ce sont des recommandations, des observations à apporter devant une Cour de justice, des projets de lois, etc. Nous avons relevé la date de saisine du Défenseur des droits ainsi que la date de la décision rendue. Puis les parties, leur rôle (le réclamant et le mis en cause), leur lien, le secteur d'activité concerné. Enfin, nous nous sommes concentrée sur les faits pour retracer l'origine du conflit, comprendre pourquoi le réclamant avait saisi la HALDE/Défenseur des droits et déterminer de quel conflit il s'agissait. Nous avons relevé les demandes faites par l'autorité et les réponses qui ont été apportées en conséquence. Ceci afin de se rendre compte des éléments de faits laissant supposer une discrimination, du type de preuve recherché et fourni par le mis en cause. Suite à ces éléments, nous avons relevé les textes de lois utilisés par la HALDE/Défenseur des droits. Nous avons reporté les délibérations rendues pour comprendre les rôles de la HALDE/Défenseur des droits, son influence, la portée de ses décisions et ce qu'elle apporte aux victimes.



## **Conclusion du chapitre 2**

Ce retour réflexif et l'explication du cadrage méthodologique de notre travail de recherche permettent de mettre en avant les risques encourus par tout chercheur proche de son objet de recherche. Dans cette situation, plusieurs éléments apparaissent. Un rapport au corps évolutif suite à des expériences de vie qui génère de l'incompréhension quant à son utilité et son (in)utilisation dans certains secteurs ; un rapport tantôt en phase, tantôt antinomique avec l'institution étudiée. Autant d'éléments qui font que le chercheur éprouve des facilités ou des difficultés pour mener son enquête, autant d'éléments qui font que les choses se passent comme elles se passent, nécessitant une adaptation constante du chercheur (Nuytens 2014), autant d'éléments qui expliquent que la posture du chercheur évolue, qu'elle peut influencer l'enquête et qu'il faut s'en préserver. Et au vu de ma relation avec ce « *monde social* » étudié qu'est *SVSCsport*, il était nécessaire de « *trouver une forme de neutralité au demeurant impossible* » (Nuytens, 2014, 83). Elargir ces outils méthodologiques au récit des conditions de l'enquête m'a donc permis de faire preuve de « *vigilance ethnographique* » pour reprendre les propos de Joëlle Morrissette, Didier Demazière et Matthias Pepin (2014, 11), en décrivant la pratique des différentes études menées « *de manière réflexive* ». Cela m'a aussi enjointe à redéfinir le rôle que j'ai pu jouer, le rôle qu'on m'a attribué dans la conduite des différentes enquêtes pour les restitutions et les interprétations des résultats.

Dans cette optique, « *la personne du chercheur y est alors assimilable à un instrument dont les caractéristiques et la façon de se comporter doivent être connues pour permettre une lecture convenable du compte rendu* » (Bizeul, 2007, 70). Si j'ai eu de nombreuses facilités d'accès dans l'intimité de cette entreprise, elles sont devenues des difficultés à surmonter par une prise de distance nécessaire au milieu étudié.

## **Conclusion de la première partie : vers une approche sociojuridique des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique**

Cette première partie présente les façons dont je me suis emparée de cet objet de recherche et les raisons qui l'expliquent. Tout d'abord par la mobilisation de travaux de seconde main que sont les études statistiques. Elles m'ont conduite à la conclusion de l'existence et de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Ce constat devait être enrichi par, en premier lieu, des études sociologiques au cœur du processus, afin de comprendre comment ces discriminations lors de ce moment salarial qu'est le recrutement peuvent avoir lieu. Ainsi, la plupart des travaux pointent dans la direction de la prise en compte de l'apparence physique lors de la construction du jugement du recruteur et ceci est d'autant plus fort que « *les autres informations concernant le sujet cible sont partielles et ambiguës* » (Maisonneuve et Bruchon-Schweitzer, 1999, 61) plaçant donc le recruteur en position d'incertitude ; et que tous les acteurs du recrutement semblent avoir intégré l'importance de ce critère. La construction de cette revue de la littérature a aussi permis une évolution de la question de recherche. De l'incompréhension de la possibilité de l'existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, il semble envisageable que ces discriminations n'aient d'autres possibilités que d'exister, ceci nous amenant à nous demander comment est-il possible que les recruteurs ne tiennent pas compte de ce critère lors de leur jugement et de leur sélection.

Ensuite, au vu de la proximité entretenue avec cet objet, il fallait aller plus loin que la « simple » présentation des éléments méthodologiques et analytiques allant me permettre de répondre aux nombreuses questions. Expliquer quelques éléments de mes trajectoires personnelles, sportives, professionnelles - trajectoires entremêlées les unes aux autres - ont pu permettre, je l'espère, de me faire prendre de la distance au regard des éléments composant l'objet étudié : le critère de discrimination choisi, le moment salarial lors duquel s'exercent ces discriminations, le choix du secteur d'activité et celui de l'entreprise. Ce sont autant d'éléments qui ont dû être objectivés au travers du récit des conditions de l'enquête en vue d'analyser et restituer des résultats sans pour autant faire l'objet de revendications, de dénonciations au regard de quelques expériences malencontreuses. Au-delà, j'ai donc détaillé la méthodologie, les techniques d'enquête utilisées, mon travail s'inscrivant dans une pluralité de méthodes d'investigation : traitement de bases de données juridiques et institutionnelles et leur analyse quantitative et qualitative, entretiens semi-directifs, observations directes. Toutes semblent permettre de comprendre comment les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique peuvent exister et persister.



## **Deuxième partie : Genèse de paradoxes dans la lutte contre les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique**

### **Introduction**

La loi du 16 novembre 2001 marque l'unification « *sous une politique et un label unique* » d'une interdiction de discriminer qui « *a une histoire beaucoup plus longue, et recouvre même une pluralité de généalogies* » (Chappe, 2013, 73). C'est aussi l'introduction, dans le cadre législatif antidiscriminatoire français, du critère de l'apparence physique. L'objectif de cette deuxième partie est de comprendre, de différentes façons finalement liées les unes aux autres, ce qui, dans le système juridique, rend possible la persistance des discriminations à l'embauche selon ce critère. Pour cela, nous allons, dans un troisième chapitre, retracer la construction de ce droit de la non-discrimination et l'entrée de l'apparence physique en son sein pour montrer qu'il évolue de façon paradoxale avec les perceptions des discriminations des français, ceci laissant supposer une inefficacité de l'arsenal juridique. Conséquemment, et parce que nous avons constaté cette évolution paradoxale, nous allons nous pencher sur la saisie des juridictions par les victimes (chapitre 4). Si les discriminations sont aussi nombreuses que les perceptions évoquées par les répondants aux études statistiques, la quantification de ces arrêts et réclamations devrait distinguer nombre de recours. Or nous constatons que le droit, identifié dans les recours, qu'ils soient juridictionnels ou extra-juridictionnels, est très peu mobilisé par les victimes de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Le chapitre cinq tentera donc d'expliquer ce phénomène au travers de l'analyse qualitative de tous les arrêts et réclamations recueillis concernant ces discriminations. Une attention particulière sera portée au domaine d'application (l'embauche) et au motif de discrimination (l'apparence physique), deux sources potentiellement explicatives de la persistance de ces discriminations que nous aurons mis au jour dans le chapitre précédent. Lors de l'embauche, nous souhaitons savoir ce qui expose les candidats aux discriminations. Quels éléments laissant supposer une discrimination sont apportés par la victime ? Quels sont les arguments de l'employeur ? Comment sont-ils reçus et traités par les tribunaux ? Par la HALDE/le Défenseur des droits ? Lesquels permettent d'attester d'une discrimination ? Dans quelles circonstances ? Il en est de même pour le critère de l'apparence physique. Comment est-il appréhendé ? Quels éléments de l'apparence physique sont visés dans les documents recensés ? Qu'est-ce qui le rend particulier ? Qu'est-ce qui le rend difficilement mobilisable ? Quelles sont les décisions rendues et qu'est-ce qui fait qu'il en a été décidé de la sorte ? Ce sont autant de questions que nous posons à la lecture de chaque arrêt, chaque délibération. En somme, nous souhaitons comprendre si et en quoi l'embauche et le critère de l'apparence physique pourraient freiner la victime pour transformer un litige en recours. Il sera donc question de dégager des pistes explicatives, des failles qui ne le seraient peut-être pas dans d'autres circonstances mais qui rendent les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, et spécifiquement celles-ci, possibles.

## **Troisième chapitre : Quand le cadre législatif anti discriminatoire français s'étoffe : l'apparition d'un premier paradoxe**

### **Introduction**

Ce chapitre a pour ambition de travailler le matériel juridique pour porter un regard compréhensif et analytique sur la construction du cadre législatif antidiscriminatoire français depuis 2001, et les lois qui le fondent au travers du Code pénal et du Code du travail. Il s'agit donc de comprendre les éléments qui ont contribué à étoffer ce droit de la non-discrimination et à faire du droit ce qu'il est devenu aujourd'hui : un droit dont la volonté est de faciliter son accessibilité aux victimes mais qui, paradoxalement, fait l'objet de contradictions, d'ambiguïtés, ces dernières pouvant permettre d'ouvrir les portes des traitements différenciés et possiblement discriminatoires. L'étude plus focalisée du critère de l'apparence physique permettra de montrer que ce critère est questionné, tant au regard de son institution dans la loi que pour les raisons qui ont abouti à cette institution. Ainsi, au travers de ce chapitre, l'enjeu est d'apporter les premiers éléments de réponse au fait que le cadre juridique lui-même, peut rendre possible l'existence et la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et ce, malgré ses aménagements.

### **1 La législation sur la discrimination dans le droit français**

Si discriminer consiste à traiter différemment une personne par rapport à une autre en raison des critères fixés par la loi, la pratique n'a pas toujours été interdite. Car étymologiquement, discriminer est un terme neutre qui renvoie au simple fait de séparer, de distinguer, d'opérer un tri. De façon plus courante, cette action désigne une sélection qui est condamnable, soit moralement, soit légalement. Pour Danièle Lochak (2004, 14), « *traiter des personnes ou des groupes de façon différente, voire inégalitaire, n'est pas forcément discriminatoire : pour qu'il y ait discrimination, il faut que le comportement ou l'acte tombe sous le coup d'une règle juridique qui le prohibe* ». Ainsi, au niveau juridique, discriminer devient problématique car il résulte d'« *un acte ou un agissement volontaire (...) et dont le comportement soit est guidé par l'intention de discriminer, soit a au moins pour effet d'introduire une discrimination* » (Lochak, 2004, 13).

#### **1.1 L'influence européenne sur la construction des lois françaises relatives à la lutte contre les discriminations**

La loi du 27 mai 2008<sup>150</sup> définit la discrimination comme étant le fait de traiter différemment et défavorablement certaines personnes par rapport à d'autres, pourtant placées dans une situation comparable, selon certains critères illégaux et dans certains domaines. Or, cette définition n'a pas toujours été aussi explicite dans le droit français.

---

<sup>150</sup> Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, publiée JORF n° 0123 du 28 mai 2008 p. 8801.

La première occurrence du terme « discrimination » est apparue dans la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1972 (loi Pleven) relative à la lutte contre le racisme<sup>151</sup>, premier texte contre les discriminations (Miné, 1999, 93)<sup>152</sup>. Le premier article du titre I concernant la liberté de la presse précise les sanctions encourues par « *ceux qui (...) auront provoqué à la discrimination, à la haine ou à la violence à l'égard d'une personne ou d'un groupe de personnes à raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée* ». Le titre II est intitulé « *De la répression des discriminations raciales* ». Dans cette loi, la discrimination n'est toutefois pas définie et ne le sera pas avant la loi du 22 juillet 1992<sup>153</sup> qui crée l'article 225-1 du nouveau Code pénal dans lequel la discrimination est entendue comme « *toute distinction* ».

En France, les deux lois principales et récentes concernant la lutte contre les discriminations sont les lois du 16 novembre 2001 et du 27 mai 2008. Plusieurs directives européennes sont à l'origine de ces deux lois et des évolutions qui ont suivi : l'augmentation du nombre de critères illégaux et des domaines concernés, la facilitation des recours en justice par les victimes grâce à l'aménagement de la charge de la preuve mais aussi l'approfondissement de la notion même de discrimination au travers de sa définition et de ce qu'elle regroupe.

### 1.1.1 Premier temps de transposition des directives européennes

La loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations a permis de transposer plusieurs directives européennes. La directive 97/80/CE<sup>154</sup> relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe introduit et définit le terme de discrimination indirecte et tente de simplifier l'action des victimes par la mise en place du « *rééquilibrage de la charge de la preuve* » (Garner-Moyer, 2002, 6). Celle-ci s'opère en deux temps : la victime doit montrer l'existence d'une discrimination à la suite de laquelle la personne incriminée doit « *renverser cette apparence* » pour montrer qu'il n'y a pas discrimination (Ferre, 2004, 37). La directive 2000/43/CE<sup>155</sup> relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique définit le concept de discrimination

---

<sup>151</sup> Loi n° 72-546 du 1<sup>er</sup> juillet 1972 relative à la lutte contre le racisme, publiée au JORF n° 0154 du 2 juillet 1972 p. 6803.

<sup>152</sup> D'autres textes de lois existaient en faveur de l'égalité aux niveaux nationaux, communautaires et internationaux : « *Le peuple français proclame à nouveau que tout être humain, sans distinction de race, de religion ni de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés...* » (Constitution française de 1946, Préambule, 1946, § 1) ; « Tous sont égaux devant la loi et ont droit sans distinction à une égale protection de la loi. Tous ont droit à une protection égale contre toute discrimination qui violerait la présente Déclaration et contre toute provocation à une telle discrimination » (article 7 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, 1948) ; « *La jouissance des droits et libertés reconnus dans la présente Convention doit être assurée, sans distinction aucune, fondée notamment sur le sexe, la race, la couleur, la langue, la religion, les opinions politiques ou toutes autres opinions, l'origine nationale ou sociale, l'appartenance à une minorité nationale, la fortune, la naissance ou toute autre situation* » (article 14 de la Convention européenne des droits de l'homme (1950) dans le titre « *Interdiction de la discrimination* »).

<sup>153</sup> Loi n° 92-684 du 22 juillet 1992 portant réforme des dispositions du Code pénal relatives à la répression des crimes et délits contre les personnes, publiée au JORF n° 0169 du 23 juillet 1992 p. 9875.

<sup>154</sup> Directive 97/80/CE du conseil du 15 décembre 1997 relative à la charge de la preuve dans les cas de discrimination fondée sur le sexe, publiée au JOCE L14 du 20 janvier 1998, p. 6.

<sup>155</sup> Directive 2000/43/CE du conseil du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique, publiée au JOCE L 180 du 19 juillet 2000, p. 22.

en le déclinant de différentes façons : la discrimination directe et indirecte, le harcèlement et le fait d'enjoindre à une personne de discriminer<sup>156</sup> ; elle élargit les domaines d'application du principe de non-discrimination ; elle instaure la possibilité des différences de traitement à raison de la race ou de l'origine ethnique si ces dernières constituent « *une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée* » ; elle préconise l'instauration d'un dispositif juridique pour renforcer cette lutte contre les discriminations et donne le pouvoir à certains organismes d'engager des procédures. La directive 2000/78/CE<sup>157</sup> portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail complète la directive précédente. Elle insère de nouveaux motifs. Cependant, les domaines d'application sont restreints au domaine du travail.

Par rapport à ces quelques directives, la loi du 16 novembre 2001 a donc modifié le droit français en termes de lutte contre les discriminations, ces modifications résultant d'« *une imposition verticale des normes européennes rendue obligatoire par le mécanisme de retranscription des directives* » (Chappe, 2013, 152). Tout d'abord, l'article L. 122-45 du Code du travail insère les notions de discriminations directe et indirecte sans les définir alors même que, selon le rapport n° 2609 de l'assemblée nationale, « *mieux définir, mieux identifier les discriminations, quels qu'en soient les motifs et les formes, est un objectif essentiel : il n'est pas suffisant* » (Vuilque, 2000, 9). Il ajoute de nouveaux motifs et élargit les domaines d'application concernés, ces derniers n'ayant pas de « *caractère limitatif* » contrairement au droit communautaire (Calvès, 2002, 179)<sup>158</sup>. Il adopte aussi la modification de la charge de la preuve : selon l'article L 122-45 du Code du travail, « *en cas de litige relatif à l'application des alinéas précédents, le salarié concerné ou le candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Au vu de ces éléments, il incombe à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles* ». Cependant, ce nouveau régime ne s'applique que pour les procédures civiles, la présomption d'innocence restant appliquée au niveau pénal.

Est ensuite considérée la facilitation des recours en justice grâce à l'insertion de l'article L. 122-45-1 du Code du travail selon lequel les organisations syndicales et les associations constituées depuis cinq ans pour la lutte contre les discriminations « *peuvent exercer en justice toutes actions qui naissent de l'article L. 122-45* ». L'article L. 122-45-2 protège les salariés licenciés suite à une action en justice, à condition que le licenciement soit défini « *sans cause réelle et sérieuse et constitue en réalité une mesure prise par l'employeur à raison de l'action en*

---

<sup>156</sup> Les notions de discriminations directe, indirecte, de harcèlement et d'injonction à la discrimination sont développées dans une partie suivante (*cf.* 1.3 Les différentes formes de discrimination).

<sup>157</sup> Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000 portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, JOCE L303 du 2 décembre 2000, p. 16.

<sup>158</sup> L'article L. 122-45 du Code du travail précise, devant les domaines d'application, l'adverbe « *notamment* », faisant que ceux-ci ne sont pas limités à ce qui est indiqué dans la loi.

*justice* ». Les différences de traitement autorisées sont aussi insérées à l'article L. 122-45-3 du Code du travail à raison de l'âge<sup>159</sup>.

### 1.1.2 Une autre façon de lutter contre les discriminations

D'autres lois avant celle du 27 mai 2008 ont été mises en application pour renforcer la lutte contre les discriminations dont celle du 30 décembre 2004<sup>160</sup> qui créa la HALDE. Elle est le « *fruit d'une double volonté nationale et européenne, elle est le produit le plus concret de l'engagement du pays dans la lutte contre les discriminations à un niveau national depuis la fin des années 1990* » (Chappe, 2013, 19). Cette autorité administrative et non judiciaire, instance de régulation relative aux insuffisances de l'autorité judiciaire (Duran, 2002), est dotée de « *pouvoirs préjudiciaires* » en se positionnant « *en amont de la chaîne du procès* » (Chappe, 2013, 176). La HALDE, dont les pouvoirs ont été étendus grâce à la loi du 31 mars 2006<sup>161</sup>, disposait de plusieurs attributions dont, entre autres, la saisine d'office ou celle faite par une personne physique ; le pouvoir d'investigation grâce à la possibilité de demander la communication d'éléments, d'entendre les personnes lui semblant utiles à l'enquête ; le pouvoir d'injonction ; la possibilité de saisir un juge des référés en cas de résistance d'une partie ; le pouvoir de vérification sur place ; l'assistance de la victime dans la constitution de son dossier et le choix de la procédure la mieux adaptée ; la possibilité de proposer une médiation ; la possibilité de faire des observations aux juridictions ; et tout cela en plus d'autres fonctions de communication et d'information visant à la promotion de l'égalité, de coordination d'études et de recherches, de demande de modifications législatives ou règlementaires, etc. Il est grandement question d'une lutte contre les discriminations « *comme problème d'accès à la preuve* » (Chappe, 2013, 176) en proposant à la victime une aide quant à la constitution de son dossier et au rassemblement des preuves alors que cet aménagement avait été instauré par la loi du 16 novembre 2001.

Elle a été remplacée par le Défenseur des droits, autorité administrative indépendante inscrite dans la constitution et créée en 2011. Il est le fruit d'une réunion de quatre institutions : la HALDE ; le médiateur de la République, créé par la loi du 3 janvier 1973<sup>162</sup>, qui « [recevait], *dans les conditions fixées par la présente loi, les réclamations concernant, dans leurs relations avec les administrés, le fonctionnement des administrations de l'Etat, des collectivités publiques territoriales, des établissements publics et de tout autre organisme investi d'une mission de service public* » ; le Défenseur des enfants, autorité administrative indépendante instituée par la loi du 6 mars 2000<sup>163</sup>, « *chargé de défendre et de promouvoir les droits de l'enfant consacrés par la loi ou par un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé* » ; la Commission Nationale de Déontologie de la Sécurité (CNDS) qui a été créée

---

<sup>159</sup> Les différences de traitement seront développées dans une partie suivante (cf. 1.4 Les entorses au principe de non-discrimination : deux visions de l'inégalité).

<sup>160</sup> Loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, publiée au JORF n° 0304 du 31 décembre 2004 p. 22567 et abrogée au 1<sup>er</sup> mai 2011.

<sup>161</sup> Loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances, publiée au JORF n° 79 du 2 avril 2006, p. 4950.

<sup>162</sup> Loi n° 73-6 du 3 janvier 1973 instituant un Médiateur de la République, publiée au JORF du 4 janvier 1973 p. 164 et abrogée au 31 mars 2011.

<sup>163</sup> Loi n° 2000-196 du 6 mars 2000 instituant un Défenseur des enfants, publiée au JORF n° 56 du 7 mars 2000 p. 3536 et abrogée au 1<sup>er</sup> mai 2011.



par la loi du 6 juin 2000<sup>164</sup> pour que « toute personne qui a été victime ou témoin de faits dont elle estime qu'ils constituent un manquement aux règles de la déontologie, commis par une ou plusieurs des personnes mentionnées à l'article 1<sup>er</sup>, peut, par réclamation individuelle, demander que ces faits soient portés à la connaissance de la Commission nationale de déontologie de la sécurité ». Son rôle est de « [veiller] au respect des droits et libertés »<sup>165</sup>. Les victimes peuvent saisir le Défenseur des droits quand elles s'estiment victimes de discrimination et ce dernier, agit en fonction de sa compétence<sup>166</sup>. Par exemple, un réclamant s'estimant victime de discrimination en raison de son âge a attiré l'attention de cette institution sur une société voulant recruter des personnes en contrat de professionnalisation. Leurs annonces d'offres d'emploi spécifiaient toutefois une condition d'âge : « *Devenez attaché(e) commercial dans l'une de nos 5 marques au sein de nos réseaux de distributeurs. Âgé(e) de 20 à 25 ans, titulaire d'un bac + 2* »<sup>167</sup>. Il n'a pas été possible de démontrer la présence d'une discrimination fondée sur ce critère envers le réclamant. En revanche, le caractère discriminatoire de l'offre a été constaté. Ainsi, le Défenseur des droits a émis quelques recommandations : modifier l'annonce pour qu'il n'y ait plus de caractère discriminatoire ; appliquer d'une démarche pédagogique par rapport aux dispositifs légaux de recrutement quant au contrat de professionnalisation pour que la procédure de recrutement soit « *objective, respectueuse du principe de non-discrimination, notamment en raison de l'âge* » ; élaborer un compte rendu des changements dans un délai de trois mois. Suite à cette décision, la société a modifié l'annonce d'offre d'emploi et a donc diffusé, en son sein et auprès de ses partenaires, une note visant à rappeler ce principe de non-discrimination pour le recrutement des contrats de professionnalisation.

Cette institution endosse donc le rôle de « facilitateur » pour les personnes y ayant recours. Ce ne sont pas des procédures juridiques – bien que l'action du Défenseur des droits puisse y contribuer – mais plutôt des règlements de litiges à l'amiable, des mises en place de recommandations, ou encore des décisions rendues suite à une saisine. Même si la constitution d'une autorité indépendante avait pour vocation de rendre le droit plus effectif, c'est le droit lui-même, qui, ayant justifié l'existence de la HALDE et la visée de ses actions, est aussi le responsable de la restriction de certaines de ses actions pouvant nuire, justement, à l'autorité judiciaire (Chappe, 2013).

---

<sup>164</sup> Article 4 de la loi n° 2000-494 du 6 juin 2000 portant création d'une Commission nationale de déontologie de la sécurité, publié au JORF n° 131 du 7 juin 2000 p. 8562 et abrogée au 1<sup>er</sup> mai 2011.

<sup>165</sup> Article 71-1 de la Constitution créé par la loi constitutionnelle n° 2008-724 du 23 juillet 2008 de modernisation des institutions de la Ve République.

<sup>166</sup> Il y a cinq grandes compétences : la défense des droits des usagers des services publics, la défense et la promotion des droits de l'enfant, la lutte contre les discriminations et la promotion de l'égalité, le respect de la déontologie des professionnels de la sécurité, l'orientation et la protection des lanceurs d'alerte.

<sup>167</sup> Décision du Défenseur des droits MLD-2016-065, recommandation dans le cadre de l'article 25 de la loi n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits.

### 1.1.3 Comblent le retard français

Malgré toutes ces adaptations, la France manquait à ses obligations. Tout d'abord, lesdites directives devaient être transposées en droit interne pour l'année 2003<sup>168</sup>. La France a fait l'objet de trois procédures d'action en manquement « *pour transposition incomplète des directives anti-discrimination* » (Kachoukh, 2014, 10). Plusieurs faits sont reprochés : selon le rapport n° 695 de l'assemblée nationale (Vasseur, 2008, 16), « *le droit français ne définit pas de manière assez précise ni assez expressément les notions de discrimination directe et indirecte ; il ne permet pas d'appréhender de manière satisfaisante la notion de harcèlement, en raison, notamment, d'une définition trop centrée sur les relations de travail ; le champ d'application des discriminations prohibées n'est pas défini de manière suffisamment vaste ; la protection contre les rétorsions à l'encontre des personnes ayant relaté des faits relatifs à des discriminations n'est pas assez forte ; les conditions dans lesquelles des différences de traitement sont rendues possibles, par dérogation à l'interdiction des discriminations, ne sont pas définies de manière suffisamment stricte* ». Ainsi, la promulgation de la loi du 27 mai 2008 remédie aux recommandations faites envers la France. Les notions de discrimination directe et indirecte sont définies dans l'article 1<sup>er</sup> à l'instar des définitions données par le droit communautaire. Pourtant, quelques années avant, alors que la loi du 16 novembre 2001 allait être promulguée, il avait été constaté, dans le rapport n° 2609 de l'Assemblée Nationale, que « *les discriminations ne prennent pas nécessairement la forme de décisions brutales (...) elles prennent souvent celles de mesures anodines dont la répétition et l'accumulation conduisent au terme de plusieurs années de pratiques à des différences profondes entre des groupes entiers de salariés* » (Vuilque, 2000, 16). La précision de ces termes pouvait donc sembler nécessaire. Mais ce n'est que depuis le 27 mai 2008, que :

*« Constitue une discrimination directe la situation dans laquelle (...) une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.*

*Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner (...) un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés ».*

Le harcèlement et l'injonction à la discrimination composent aussi cette définition : la définition du harcèlement (moral et sexuel), jugée non conforme à celle du droit communautaire, est donc changée pour désigner « *tout agissement lié à l'un des motifs mentionnés au premier alinéa et tout agissement à connotation sexuelle, subis par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant* » ; et l'injonction est insérée dans l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 27 mai 2008.

---

<sup>168</sup> La directive 2000/43/CE précise que « *les États membres adoptent les dispositions législatives, réglementaires et administratives nécessaires pour se conformer à la présente directive au plus tard le 19 juillet 2003* » (article 16) ; la directive 2000/78/CE précise que « *les États membres adoptent les dispositions législatives, réglementaires et administratives nécessaires pour se conformer à la présente directive au plus tard le 2 décembre 2003* » (article 18).

Les champs d'application du principe de non-discrimination sont précisés et étendus, « *qu'il s'agisse de : l'interdiction des discriminations fondées sur la race ou l'origine ethnique en matière de biens et services, de protection sociale, de santé, d'avantages sociaux et d'éducation ; l'interdiction des discriminations en matière de travail et d'emploi, quels que soient le sexe, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, la religion, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou les convictions ; l'interdiction de pratiquer des discriminations en raison de la maternité ou de la grossesse, sauf à ce qu'il s'agisse d'en assurer la protection ; l'interdiction des discriminations fondées sur le sexe en matière d'accès aux biens et services et de fourniture de biens et services* »<sup>169</sup>.

La protection des victimes est renforcée et concerne aussi les personnes ayant témoigné (articles 3 et 4). Enfin, des précisions quant aux différences de traitement ont été ajoutées en « alourdissant » la liste des motifs pouvant être considérés dans le cas d'une différence de traitement, aussi bien au civil qu'au pénal (*cf. 1.4 Les entorses au principe de non-discrimination : deux visions de l'inégalité*).

## **1.2 La multiplication des motifs de discrimination et des domaines d'application**

Dans la même veine de tous ces ajustements du droit français et de l'essor d'un arsenal juridique antidiscriminatoire, s'est développé un panel de motifs rendant la discrimination illégale et ainsi délictueuse. Laurence Péru-Pirotte (2009, 15) a évoqué les différentes raisons pouvant mener à l'introduction d'un nouveau critère dans le droit. Pour l'auteure, il en existe quatre : tout d'abord, introduire un motif peut résulter « *d'une volonté politique forte pour lutter contre des comportements jugés particulièrement nuisibles à la société* ». Elle donne d'ailleurs l'exemple de la première loi du 1<sup>er</sup> juillet 1972 relative à la lutte contre le racisme. Il peut aussi s'agir d'une obligation de transposition du droit communautaire comme ce fût le cas de la loi du 27 mai 2008. Ou encore ce peut être dû à « *une contrainte imposée par une évolution de la société et du lobbying* » (Péru-Pirotte, 2009, 16) comme pour l'introduction de l'état de santé et du handicap avec la loi du 12 juillet 1990<sup>170</sup> alors que le SIDA se développait dans la société. Enfin, un nouveau critère peut être la conséquence d'études sociologiques, économiques, politiques, comme ce fut le cas pour la loi du 16 novembre 2001<sup>171</sup>.

L'évolution des motifs de discrimination et des domaines d'application s'est faite différemment en droit du travail (droit civil) et en droit pénal. Nous avons évoqué précédemment que la première utilisation du terme « discrimination » avait été faite par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1972 instaurant l'infraction pénale de discrimination raciale. A cette époque, l'article 6 de cette loi insère l'article 187-1 dans le Code pénal<sup>172</sup> qui dispose : « *sera puni d'un emprisonnement de deux mois à deux ans et d'une amende de 3 000 F à 30 000 F ou de l'une de ces deux peines seulement, tout dépositaire de l'autorité publique ou citoyen chargé d'un ministère de service*

---

<sup>169</sup> Selon le rapport de l'assemblée nationale n° 695 (Vasseur, 2008, 17).

<sup>170</sup> Loi n° 90-602 du 12 juillet 1990 relative à la protection des personnes contre les discriminations en raison de leur état de santé ou de leur handicap, publiée au JORF n° 161 du 13 juillet 1990 p. 8272.

<sup>171</sup> Selon Laurence Péru-Pirotte (2009, 16) : « *le rapport de Jean-Michel BELORGEY avait ainsi nourri la réflexion du législateur en 2001* » : *Lutter contre les discriminations*, Rapport de M. Jean-Michel Belorgey à la ministre de l'emploi et de la solidarité, 6 avril 1999.

<sup>172</sup> Article 187-1 du Code pénal, publié au JORF n° 0154 du 2 juillet 1972 p. 6803.

*public qui, à raison de l'origine ou de l'appartenance ou de la non-appartenance d'une personne à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée, lui aura refusé sciemment le bénéfice d'un droit auquel elle pouvait prétendre* ». L'article 416 de ce même Code applique ces critères à différents domaines comme la fourniture d'un bien ou d'un service, l'embauche, le licenciement et la soumission d'une offre d'emploi. La loi du 11 juillet 1975<sup>173</sup> intègre deux nouveaux critères, le sexe et la situation de famille, dans ses articles 10 et 11 correspondants, respectivement aux modifications des articles 187-1 et 416. Puis, ont été ajoutés le critère des mœurs dans la loi du 25 juillet 1985<sup>174</sup>, celui de l'état de santé et du handicap dans la loi du 12 juillet 1990. Ces deux articles (187-1 et 416) du Code pénal sont abrogés par la loi du 16 décembre 1992<sup>175</sup> relative à l'entrée en vigueur du nouveau Code pénal. Avant cette date, seul l'acte d'être puni était prononcé. La loi du 22 juillet 1992 crée l'article 225-1 (pour le remplacement de l'article 187-1) du nouveau Code pénal dans lequel les discriminations reposant sur des opinions politiques et des activités syndicales sont reconnues ; et l'article 225-2 (qui remplace l'article 416) ajoute les situations d'exercice normal d'une activité économique et la subordination d'un bien ou d'un service ou d'une offre d'emploi à l'un des critères cités dans l'article 225-1. Les 12 critères que nous venons de citer ne changeront pas avant la promulgation de la loi du 16 novembre 2001 qui consacre quatre nouveaux motifs : l'apparence physique, le patronyme, l'orientation sexuelle et l'âge. Régulièrement, de nouveaux critères sont ajoutés : la loi du 4 mars 2002<sup>176</sup> ajoute les caractéristiques génétiques ; celle de 2006<sup>177</sup>, la grossesse ; en 2012<sup>178</sup>, l'identité sexuelle ; en 2014<sup>179</sup>, le lieu de résidence ; en 2016, la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur<sup>180</sup>, la perte d'autonomie et la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français<sup>181</sup>. Ainsi, le Code pénal, *via* l'article 225-1, considère comme infraction les discriminations réalisées à partir de ces vingt-trois critères.

---

<sup>173</sup> Loi n° 75-625 du 11 juillet 1975 modifiant et complétant le Code du travail en ce qui concerne les règles particulières au travail des femmes ainsi que l'article L. 298 du Code de la sécurité sociale et les articles 187-1 et 416 du Code pénal, publiée au JORF du 13 juillet 1975 p. 7226.

<sup>174</sup> Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social, publiée au JORF n° 0172 du 26 juillet 1985 p. 8471.

<sup>175</sup> Loi n° 92-1336 du 16 décembre 1992 relative à l'entrée en vigueur du nouveau Code pénal et à la modification de certaines dispositions de droit pénal et de procédure pénale rendue nécessaire par cette entrée en vigueur, publiée au JORF n° 0298 du 23 décembre 1992 p. 17568.

<sup>176</sup> Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé, publiée au JORF n° 54 du 5 mars 2002 p. 4118.

<sup>177</sup> Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, publiée au JORF n° 71 du 24 mars 2006 p. 4440.

<sup>178</sup> Loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel, publiée au JORF n° 182 du 7 août 2012 p. 12921.

<sup>179</sup> Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine, publiée au JORF n° 45 du 22 février 2014 p. 3138.

<sup>180</sup> Loi n° 2016-832 du 24 juin 2016 visant à lutter contre la discrimination à raison de la précarité sociale, publiée au JORF n° 147 du 25 juin 2016, texte 1.

<sup>181</sup> Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI<sup>e</sup> siècle, publiée au JORF n° 0269 du 19 novembre 2016, texte 1. D'autres modifications d'ordre sémantique ont été apportées par cette loi : l'identité sexuelle devient l'identité de genre et l'appartenance ou la non-appartenance vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée devient l'appartenance ou la non-appartenance vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou religion déterminée.

### 1.3 Les différentes formes de discrimination

#### 1.3.1 Les discriminations directe et indirecte

Pour rappel, les termes de discrimination directe et indirecte sont apparus avec la loi du 16 novembre 2001. Cet apport vient de la transposition des directives européennes qui définissent ces deux types de discrimination. Si la première existe « *lorsqu'une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne le serait dans une situation comparable, sur la base de l'un des motifs visés à l'article 1<sup>er</sup>*<sup>182</sup> », la seconde « *se produit lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes d'une religion ou de convictions, d'un handicap, d'un âge ou d'une orientation sexuelle donnés, par rapport à d'autres personnes*<sup>183</sup> ». Or le législateur n'a pas laissé apparaître ces définitions dans le droit français même s'« *il se borne à y faire référence lorsqu'il décline le système de preuve applicable en la matière* »<sup>184</sup> (Ferre, 2004, 46). Si la notion de discrimination directe semble aisée à comprendre, celle de discrimination indirecte pose plus de problèmes en ce qu'elle est « *le résultat d'une situation sociale* » (Borrillo, 2009). Aussi, l'intention de discriminer n'est clairement pas perceptible car au-delà d'une apparente égalité, il s'agit de mesurer l'impact d'une décision possiblement neutre.

La loi du 27 mai 2008 a donc défini ces termes mais ces définitions n'apparaissent toujours pas dans le Code du travail. Elles sont renvoyées à un autre document : selon l'article L. 1132-1, « *aucune personne ne peut (...) faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008* » (cf. 1.1.3 Comblent le retard français). Quelques exemples concrets de discrimination directe sont donnés par Emmanuelle Marchal et Didier Torny (2003, 59) : leur étude a permis de montrer l'évolution des annonces d'offres d'emploi, passant « *des petites annonces nombreuses, sommaires* », « *aux « grandes annonces », élaborées par des intermédiaires, professionnels du recrutement ou de la communication* ». Ils citent d'ailleurs d'anciennes annonces d'offres d'emploi dans lesquelles il n'était pas rare de voir des critères de recrutement devenus au cours du temps des motifs visés par le cadre législatif antidiscriminatoire français. Les auteurs évoquent la recherche d'un « *directeur diplômé foncièrement catholique* » ou encore d'une « *jeune femme très agile demandée par confiserie pour envelopper bonbons aux pièces* ». De même, Jean-François Amadiou (2004) montre que l'analyse de deux journaux et deux quotidiens pendant une semaine a révélé que 17% des annonces d'offres d'emploi mentionnaient un critère d'âge (28 sur 168 offres d'emploi de commercial). On constate alors une discrimination directe en ce qu'elle consiste en un acte volontaire, intentionnel. La discrimination indirecte, en tant que disposition, critère ou pratique « *en apparence neutre* », peut être, à titre d'exemple, le fait d'instaurer un système de prime pour des salariés à temps complet. Or, s'il s'avère que les salariés à temps partiel sont majoritairement des femmes, alors il y aurait une discrimination

---

<sup>182</sup> L'article 1<sup>er</sup> de la directive 2000/78/CE cite la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

<sup>183</sup> Directive 2000/78/CE du Conseil du 27 novembre 2000.

<sup>184</sup> En effet, l'article L. 1134-1 du Code du travail crée « une présomption simple de discrimination en faveur du salarié dès lors qu'il « *présente des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte* » (Bossu, 2014, 121).

indirecte fondée sur le sexe (Bereni et Chappe, 2011). Ainsi, « *seul le constat du traitement défavorable suffit à relever l'existence de la discrimination et à la condamner* » (Ferre, 2004, 36). La personne ayant pris cette mesure doit alors pouvoir justifier son acte en fonction de la visée de sa mesure (Lochak, 2006) et ainsi montrer que celle-ci n'avait pas pour but de discriminer. Danièle Lochak (2006) donne un exemple expliquant que des majorations de salaires étaient accordées aux employés en fonction de leur flexibilité, de leur formation, de leur ancienneté. Cependant, cette mesure a accru la moyenne du salaire des hommes par rapport à celui des femmes alors que l'objectif visé était une valorisation des critères précités. Cette définition, inspirée de celles des directives du droit communautaire, n'a pas toujours eu cette orientation. La directive 97/80/CE avait une approche plutôt statistique, c'est-à-dire lorsqu'« *une pratique apparemment neutre [affectait] une proportion nettement plus élevée de personnes* », suscitant, selon l'observatoire du droit européen (2009), la réticence de la France à adopter cette définition « *peu compatible avec le principe d'égalité des citoyens* ». Ce changement permet donc « *qu'une seule personne soit touchée, à raison d'un motif prohibé, par une mesure en apparence neutre pour que la discrimination indirecte puisse être retenue à l'encontre de son auteur* » (Ferre, 2004, 43).

### 1.3.2 Le harcèlement discriminatoire

Une autre déclinaison de la discrimination, transposée du droit communautaire, est développée dans la loi du 27 mai 2008. Désormais, les discriminations directe et indirecte sont complétées par le harcèlement reposant sur l'un des motifs de discrimination. Si ces deux dernières ont été insérées dans le Code du travail par cette loi, ce n'est pas le cas de la notion du harcèlement discriminatoire rendant donc sa lisibilité difficile et son utilisation juridictionnelle quasiment nulle. Bernard Bossu (2014) recense une seule utilisation du terme dans un arrêt de la Cour d'appel d'Aix en Provence du 7 janvier 2010<sup>185</sup>.

Au niveau communautaire, il est considéré « *comme une forme de discrimination au sens du paragraphe 1<sup>186</sup> lorsqu'un comportement indésirable lié à l'un des motifs visés à l'article 1<sup>er</sup> se manifeste, qui a pour objet ou pour effet de porter atteinte à la dignité d'une personne et de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant* »<sup>187</sup>. En France, avant l'année 2008, le harcèlement n'était donc pas assimilé à une discrimination car ce dernier pouvait (et peut encore) exister sans pour autant faire référence à un critère de discrimination, et étaient qualifiés de harcèlement « *les agissements répétés* »<sup>188</sup>. Le droit français en distinguait deux types :

- Le harcèlement sexuel : selon l'article L. 122-46<sup>189</sup> (aujourd'hui, L. 1153-1), « *aucun salarié, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure*

<sup>185</sup> CA Aix-en-Provence, 7 janvier 2010, n° 08/03695.

<sup>186</sup> Ce sont les définitions des discriminations directe et indirecte précédemment données.

<sup>187</sup> Directive 2000/78/CE.

<sup>188</sup> Article L. 122-49 du Code du travail, abrogé par l'ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007.

<sup>189</sup> Créé par la loi n° 92-1179 du 2 novembre 1992 relative à l'abus d'autorité en matière sexuelle dans les relations de travail et modifiant le code du travail et le code de procédure pénal, publiée au JORF n° 257 du 4 novembre 1992, p. 15255.

*discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir les agissements de harcèlement de toute personne dont le but est d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers ».*

- Le harcèlement moral : selon l'article L. 122-49<sup>190</sup> (aujourd'hui, L. 1152-1), « *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

Il prend la forme d'une discrimination s'il est fondé sur l'un des critères énoncés dans la loi du 27 mai 2008<sup>191</sup> dont le premier article considère alors « *tout agissement lié à l'un des motifs mentionnés au premier alinéa et tout agissement à connotation sexuelle, subis par une personne et ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement hostile, dégradant, humiliant ou offensant* ». Selon cette loi, un agissement unique à connotation sexuelle ou reposant sur un critère de discrimination peut être considéré comme une discrimination. Dans le Code du travail, ce n'est que par la loi du 6 août 2012 que le harcèlement sexuel peut se traduire par un fait même non répété<sup>192</sup> si son auteur use d'une « *forme de pression grave (...) dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle* ». Ce n'est pas le cas pour le harcèlement moral. Donc si le harcèlement moral repose sur un autre critère que ceux énoncés dans la loi de 2008, les agissements doivent être répétés pour que le harcèlement soit reconnu comme tel.

### 1.3.3 L'injonction à la discrimination

L'injonction à la discrimination est aussi intégrée dans la définition de la discrimination. Il s'agit d'inciter une personne à en discriminer une autre, à user de pratiques discriminatoires à raison de l'un des motifs et dans les situations visées par la loi. D'origine communautaire, cette composante de la discrimination est entrée dans le droit français par la loi du 27 mai 2008 et a pour but d'anticiper une éventuelle discrimination. Selon cette loi, la discrimination inclut « *le fait d'enjoindre à quiconque d'adopter un comportement prohibé par l'article 2* ». Il n'est donc pas autorisé d'enjoindre quelqu'un à exercer une discrimination directe ou indirecte fondée sur l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race en matière de protection sociale, de santé, d'avantages sociaux, d'éducation, d'accès aux biens et services ou de fourniture de biens et services ; fondée sur tous les critères énoncés dans la loi du 27 mai

---

<sup>190</sup> Créé par la loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, publiée au JORF n° 15 du 18 janvier 2002, p. 1008.

<sup>191</sup> L'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, la religion, les convictions, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle ou le sexe.

<sup>192</sup> « *Aucun salarié ne doit subir des faits : 1° Soit de harcèlement sexuel, constitué par des propos ou comportements à connotation sexuelle répétés qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ; 2° Soit assimilés au harcèlement sexuel, consistant en toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers* ».

2008 en matière d'affiliation et d'engagement dans une organisation syndicale ou professionnelle, d'accès à l'emploi, (...) ainsi que de conditions de travail et de promotion professionnelle ; en raison de la grossesse ou de la maternité et du congé maternité ; fondée sur le sexe en matière d'accès aux biens et services et de fourniture de biens et services. Au final l'injonction à la discrimination concernait, dans le droit français, au mieux, huit critères de discriminations de 2008 à 2012. L'identité sexuelle est ajoutée<sup>193</sup> puis le lieu de résidence<sup>194</sup> ; la perte d'autonomie<sup>195</sup> ; la vulnérabilité économique<sup>196</sup> ; autant de critères ajoutés au fil des lois jusqu'à en atteindre vingt-quatre aujourd'hui<sup>197</sup>.

Le droit pénal français sanctionnait tout de même ce type de comportement avant la promulgation de cette loi grâce aux règles punissant le complice d'une infraction. De plus, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1972 avait introduit pénalement la notion de provocation à la discrimination, à la haine ou à la violence envers une personne ou un groupe de personnes à raison de l'origine, et l'appartenance ou la non appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion. Mais l'injonction à la discrimination étant absente du droit civil, la France a dû transposer le droit communautaire à ce sujet. Toujours est-il que cette notion n'apparaît pas, de la même façon que le harcèlement discriminatoire, dans le Code du travail. Une étude a d'ailleurs mis au jour la possibilité de ce type de pratique. Interrogeant cinquante-sept recruteurs venant de cinquante-trois entreprises de différents secteurs d'activité, Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo et Alexandra Poli (2013, 434) ont montré qu'il pouvait y avoir des dissonances entre les différents « *registres de justification* » évoqués par les recruteurs. Les discriminations sont parfois justifiées par « *les pressions et contraintes liées à l'environnement social et économique* » (Cortéséro, Kerbourc'h, Mélo et Poli, 2013, 438). Les auteurs évoquent la figure de « *la discrimination imposée* », c'est-à-dire qu'il y a une différence entre ce que pensent les recruteurs et ce qui leur est imposé pour recruter, l'organisation pouvant exercer « *des pressions discriminatoires (...) qui heurtent leurs orientations morales* ». Les propos d'un ancien chef cuisinier interrogé par les sociologues sont d'ailleurs révélateurs quand il explique que ses décisions n'étaient pas dans la même optique que les volontés la hiérarchie. Sa liberté de recruter était remise en cause dès qu'« *il se heurtait (...) à la réalité brutale de la contrainte hiérarchique* » qui préconisait d'éviter quelqu'un de « *trop vieux* », « *les blacks* », « *les arabes* » (Cortéséro, Kerbourc'h, Mélo et Poli, 2013, 443).

---

<sup>193</sup> Loi n°2012-954 du 6 août 2012.

<sup>194</sup> Loi n°2014-173 du 21 février 2014.

<sup>195</sup> Loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement, publiée au JORF n° 0301 du 29 décembre 2015.

<sup>196</sup> Loi n°2016-832 du 24 juin 2016.

<sup>197</sup> La loi n°2016-1547 du 18 novembre 2016 modifie la loi du 27 mai 2008 et instaure vingt-trois critères : l'origine, de son sexe, de sa situation de famille, de sa grossesse, de son apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, de son patronyme, de son lieu de résidence, de son état de santé, de sa perte d'autonomie, de son handicap, de ses caractéristiques génétiques, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son identité de genre, de son âge, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, de sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race ou une religion déterminée ; la loi n°2017-256 du 28 février 2017 de programmation relative à l'égalité réelle outre-mer et portant autres dispositions en matière sociale et économique, publiée au JORF n° 0051 du 1 mars 2017, texte 1, ajoute la domiciliation bancaire.



La loi du 27 mai 2008, par ces définitions et précisions jusqu'alors absentes du droit français, a donc élargi les formes de discriminations existantes, « alourdi » l'arsenal juridique considéré comme fragile au vu des manquements dont la France faisait preuve. Ces aménagements et ajouts allant dans le sens d'une volonté de diminution des cas de discrimination et des tentations à discriminer pourraient aussi et surtout, par cette clarification apportée, faciliter les recours en justice. Malgré tout, il existe des cas où des discriminations sont autorisées, et donc légales, certains antérieurs à l'adaptation des lois françaises au droit communautaire, d'autres postérieurs. Et les articles des Codes du travail et pénal consacrés aux différences de traitement peuvent faire l'objet de deux lectures.

#### **1.4 Les entorses au principe de non-discrimination : deux visions de l'inégalité**

Dans le Code du travail, les différences de traitement autorisées se lisent de l'article L. 1133-1 à l'article L. 1133-6. Dans le Code pénal, il s'agit de l'article 225-3. Certaines relèvent d'une mesure prise en faveur de la recherche de l'égalité de traitement, d'autres relèvent d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante.

##### **1.4.1 L'égalité par l'inégalité**

L'article 225-1 du Code pénal définit la discrimination comme « *toute distinction* » fondée sur les critères prohibés institués par les différentes lois. L'article L. 1132-1 du Code du travail n'interdit que des mesures portant préjudice à l'individu, et c'est essentiellement dans le sens de mesures défavorables que les nouvelles dispositions issues de la loi du 27 mai 2008 appréhendent les discriminations. Mais les textes n'interdiraient pas qu'une faveur soit fondée sur les critères discriminatoires. En témoignent les différents articles du Code du travail et du Code pénal qui disposent qu'à raison de l'âge, du handicap, du lieu de résidence, de la vulnérabilité économique et du sexe, les mesures prises visant à favoriser l'égalité ne sont pas discriminatoires<sup>198</sup>.

*L'affirmative action*, source d'inspiration de la France, est née aux Etats-Unis dans les années soixante. Il est dit que cette politique n'aurait peut-être pas vu le jour « *si l'Amérique ne traînait pas derrière elle le fardeau de l'esclavage* » (Stasse, 2004, 120)<sup>199</sup>. Après avoir longtemps exclu certains groupes de population (les Noirs, les Amérindiens), le vote du *Civils Rights Act* en juillet 1964 semble être le point de départ de *l'affirmative action* en rendant illégale la discrimination selon la race, la religion, le sexe ou encore l'origine nationale dans les bâtiments publics, à l'embauche et dans le processus électoral.

---

<sup>198</sup> Il s'agit des articles L1133-2, L. 1133-4, L. 1133-5 et L. 1133-6 du Code du travail et de l'article 225-3 du Code pénal.

<sup>199</sup> Conséquemment, si instaurer une politique de discrimination positive en faveur de l'origine ethnique, aux Etats-Unis, ne semble pas poser problème, il en va différemment en France car la classification en fonction de l'origine ethnique « *est d'abord juridiquement impossible puisque l'article 1<sup>er</sup> de la Constitution énonce que « La France [...] assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion ».* Toute distinction à caractère ethnique, de pratique courante en Amérique, est donc, en France, inconstitutionnelle » (Stasse, 2004, 121).

La discrimination positive apparaît en France avec la création des Zones d'Education Prioritaires (ZEP) en 1981. En tant que politique discriminatoire, elle a pour objectif d'avantager certaines catégories de population jugées défavorisées dans certains domaines. Selon Hélène Garner-Moyer (2011, 63), « *il s'agit d'une politique de compensation aux handicaps sociaux, fondée sur le principe de la représentation égale des différents groupes dans les instances de la vie sociale. Elle est donc fondée sur l'idée d'égalité (...) des groupes. Elle aboutit à mener une politique de redistribution des ressources en faveur de certains groupes qui ont été victimes de la discrimination dans le passé et continuent souvent à l'être* ». Cette forme de discrimination cherche donc à compenser des désavantages cumulés par des populations qui ont pris « *un tel retard économique, social et culturel que les outils de l'égalité républicaine ne sont plus suffisants pour [leur] permettre de surmonter [leurs] handicaps* » (Stasse, 2004, 127). François Stasse (2004, 123) relève à ce titre quelques-unes des limites de l'Etat-providence : qu'en est-il des jeunes qui « *sortent quasi analphabètes chaque année* » du système scolaire alors que l'accès est égal et gratuit pour tous ? Qu'en est-il du nombre de chômeurs de longue durée alors que « *l'imposant appareil public d'aide à l'emploi et de formation professionnelle* » devrait offrir un accès à l'emploi identique pour tous ? Qu'en est-il des zones d'insécurité alors que les effectifs des forces de l'ordre comptent parmi les plus nombreux d'Europe ? Ainsi, en France, ce sont, selon l'auteur, des problèmes économiques, sociaux et culturels qu'il faut résoudre et la discrimination positive pourrait y participer. Un exemple, la mise en place de quotas dans les entreprises en faveur des personnes handicapées fait l'objet de l'actuel article L. 5212-2 du Code du travail selon lequel « *tout employeur emploie, dans la proportion de 6 % de l'effectif total de ses salariés, à temps plein ou à temps partiel, des travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés, mentionnés à l'article L. 5212-13* »<sup>200</sup>.

Le juge Harry Blackmun expliquait que « *l'égalité de traitement de certains individus exige qu'ils soient d'abord traités de manière différente* »<sup>201</sup>. Étant utilisée à des fins d'égalité, elle peut aussi être vue sous l'angle d'un renforcement ou d'une création de nouvelles discriminations à l'encontre des personnes *a priori* non concernées. Selon Jean-François Amadiou (2013, 186), la discrimination positive serait donc « *une fausse bonne idée* ». Certes, elle permet de promouvoir la diversité sociale mais en écartant les personnes appartenant aux « *groupes majoritaires* ». Plusieurs problèmes se posent donc. D'abord, la discrimination positive remettrait en cause « *le principe d'égalité fondateur de la société française* » (Garner-Moyer, 2003, 5) puisqu'elle « *consiste à instituer des inégalités – des discriminations – pour mieux promouvoir l'égalité en accordant à certains un traitement préférentiel* » (Levade, 2004, 56). Elle peut aussi être critiquée puisqu'en biaisant la concurrence entre les individus, le

---

<sup>200</sup> L'article initial est l'article L 323-1 du Code du travail, institué par la loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, selon lequel « *tout employeur occupant au moins vingt salariés est tenu d'employer, à temps plein ou à temps partiel, des bénéficiaires de la présente section dans la proportion de 6 p. 100 de l'effectif total de ses salariés* », les bénéficiaires étant les travailleurs handicapés, mutilés de guerre et assimilés.

<sup>201</sup> Ce sont les mots prononcés par le juge Blackmun lors du procès d'Allan Bakke. Cet étudiant, un homme blanc, a vu sa candidature rejetée pour la seconde fois par une des facultés de médecine de l'université de Californie au profit d'autres étudiants dont les résultats étaient moindres. Ces derniers appartenaient à des groupes minoritaires et se voyaient attribuer 16 % des places sur, entre autres, le critère ethno-racial, dans le cadre de l'*affirmative action*. *Regents of University of California v. Bakke*, 438 US 265 (1978).

principe de méritocratie serait remis en cause (Villenave, 2006). Enfin, elle tendrait à renforcer le problème d'origine en mettant davantage en avant les différences entre les individus et en renforçant stéréotypes et autres préjugés (Le Pourhiet, 2001).

Si les populations usuellement non discriminées le sont en raison de la mise en place de politiques de discrimination positive, le Code du travail et le Code pénal consacrent d'autres articles, non plus à une sorte de « passe-droit » pour ces populations vulnérables, mais plutôt à un renforcement des discriminations envers les populations originellement discriminées au travers de l'aménagement de cas dans lesquels il est possible de tenir compte de critères, jusqu'alors présents dans la loi.

#### 1.4.2 Discriminer sous condition

L'article L. 122-45-3 créé par la loi du 16 novembre 2001 concernait les différences de traitement fondées sur l'âge « *lorsqu'elles [étaient] objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime* ». De même, l'article L. 122-45-4 concernait l'inaptitude en raison du handicap ou de l'état de santé constaté par le médecin du travail. L'ordonnance du 12 mars 2007 relative au code du travail (partie législative)<sup>202</sup> codifie les articles L. 1133-1 à L. 1133-6 du Code du travail (en remplacement des deux articles précédents) dans une section intitulée « *Différences de traitement autorisées* ». Ces derniers ont été modifiés par l'article 6 de la loi du 27 mai 2008<sup>203</sup> et un nouvel article L. 1133-1 est rédigé : ce dernier ouvre les différences de traitement à tous les critères répertoriés dans l'article L. 1132-1 en spécifiant que « *l'article L. 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* ».

Au niveau pénal, la loi du 22 juillet 1992 a créé l'article 225-3 qui spécifie les circonstances dans lesquelles la discrimination n'est pas avérée. A cette époque, il s'agissait des discriminations fondées sur l'état de santé, le handicap en cas d'inaptitude (pour un refus d'embauche ou un licenciement), mais aussi, des discriminations fondées sur le sexe à l'embauche si celui-ci est une condition déterminante pour l'exercice de la profession. La loi du 27 mai 2008 alourdit cet article en ajoutant, aux discriminations fondées sur le sexe à l'embauche, celles sur l'apparence physique ou l'âge « *lorsqu'un tel motif constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante [EPE] et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* ». Ce qui revient à considérer qu'une personne trop vieille ou encore trop corpulente, « *incapable de fournir l'effort physique nécessaire* » peut être écartée d'une procédure de recrutement (Cavrois, 2009, 166). Enfin, la loi du 18 novembre 2016 remplace les trois motifs cités à l'alinéa 3 de l'article 225-3 par « *sur un motif mentionné à l'article 225-1* ». Ainsi, aujourd'hui, « *l'EPE peut désormais être invoquée pour les 15 [25, en 2020] motifs de discrimination prohibés par la loi* » à condition d'être « *objectivement et raisonnablement justifiée par un objectif légitime* » (Garner-Moyer, 2011, 66).

---

<sup>202</sup> Ordonnance n° 2007-329 du 12 mars 2007 relative au code du travail (partie législative), publiée au JORF n° 61 du 13 mars 2007 p. 4740.

<sup>203</sup> « *Les articles L. 1133-1, L. 1133-2 et L. 1133-3 deviennent respectivement les articles L. 1133-2, L. 1133-3 et L. 1133-4* ».

La loi de 2008 pose en quelque sorte un nouveau problème, celui de la frontière légale et de la clarté. Pour Katell Berthou (2009), plusieurs inquiétudes peuvent être pointées du doigt. En effet, l'élargissement à tous les critères contenus dans le droit français peut inciter les employeurs à mobiliser cette possibilité pour justifier d'un refus d'embauche. A titre d'exemple, l'auteure présente une délibération de la HALDE en 2006<sup>204</sup> dans laquelle une agence d'hôtesses d'accueil soumet ses candidates à des questions en rapport avec leur apparence physique : taille, poids, tour de poitrine, etc. et ce, dans le but d'adapter les tenues de travail aux morphologies des candidates. La HALDE a conclu que « *la France n'a pas institué en droit interne de possibilités de dérogation à l'interdiction des discriminations fondées notamment sur l'origine ou l'apparence physique, lesquelles restent donc prohibées en droit y compris pour les emplois visés par l'article R123-1*<sup>205</sup> (artistes, mannequins, modèles) » et donc que cette entreprise « *pratiquerait de manière habituelle des recrutements discriminatoires* ». Or avec la loi de 2008 qui a institué la possibilité de considérer l'apparence physique tant au niveau du Code du travail qu'au niveau du Code pénal, est-il possible de considérer ce type de motivation qu'est l'ajustement des tenues de travail comme étant une exigence professionnelle essentielle et déterminante ? Ceci fait écho à la deuxième inquiétude : mis à part pour le sexe<sup>206</sup>, il n'existe pas de liste d'emplois justifiant une différence de traitement en fonction des différents critères mobilisés. La troisième inquiétude, spécifique au Code du travail, réside dans le fait que l'exigence professionnelle essentielle et déterminante peut être invoquée pour toutes les étapes de la vie salariale et non pas seulement pour l'embauche comme c'est le cas au pénal.

En définitive, et même si « *quel que soit le motif sur lequel la discrimination est fondée, quelle qu'en soit sa justification, la discrimination, si elle est avérée, est condamnable* » (Garner-Moyer, 2011, 65), la loi de 2008 représente une double « *dérogation au principe d'égalité de traitement* » (Berthou, 2009, 418) : si certains aménagements ont permis de favoriser des personnes généralement discriminées au détriment des personnes qui, à la base, ne le sont pas, la possibilité de discriminer est toutefois renforcée par l'instauration des différences de traitement autorisées et relatives à des critères toujours plus nombreux.

### **1.5 Détour historique par le Code du travail**

Parallèlement au Code pénal, le Code du travail a lui aussi évolué. Il est plus restrictif en termes de domaines d'application dans le sens où il ne s'applique qu'au domaine du travail mais il est le plus complet en ce qui concerne le nombre de critères de discrimination (Bossu, 2014).

---

<sup>204</sup> Délibération n° 2006-78 du 10 avril 2006.

<sup>205</sup> Certaines professions concernées sont spécifiées dans l'article R. 1142-1 du code du travail selon lequel « *les emplois et activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante sont les suivants : 1° Artistes appelés à interpréter soit un rôle féminin, soit un rôle masculin ; 2° Mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ; 3° Modèles masculins et féminins* ».

<sup>206</sup> Il est intéressant de noter que la décision cadre du Défenseur des droits (2019, 8) (et avant, celle de 2016), spécifiait que « *seul l'article R.1142-1 du code du travail prévoit une liste de métiers (comédiens, mannequins et modèles) pour lesquels un employeur peut prendre en compte le sexe des candidats lors de l'embauche. Il convient cependant de noter que cette disposition est antérieure à l'introduction de l'article L.1133-1, et que cette liste ne peut donc plus être considérée comme limitative* ».

Cependant, en son sein, le droit du travail couvre plus de possibilités. La loi du 11 juillet 1975 crée l'article L. 122-25 du Code du travail (par rapport à la protection de la maternité) selon lequel « *l'employeur ne doit pas prendre en considération l'état de grossesse d'une femme pour refuser de l'embaucher, résilier son contrat de travail au cours d'une période d'essai* ». La loi du 4 août 1982<sup>207</sup> insère l'article L. 122-45 dans le Code du travail qui instaure le fait qu'« *aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses* ». La loi du 25 juillet 1985 instaure le droit de grève et les activités mutualistes ; celle du 12 juillet 1990, les mœurs, l'état de santé et le handicap. La loi du 31 décembre 1992<sup>208</sup> rend la considération de ces critères illégale pour la procédure de recrutement. La loi du 16 novembre 2001 élargit les domaines de l'emploi de la procédure de recrutement au licenciement, ce qui comprend la rémunération, la formation, le reclassement, l'affectation, la qualification, la classification, la promotion professionnelle, la mutation et le renouvellement de contrat. Elle évoque aussi pour la première fois les notions de discriminations directes et indirectes. Les autres critères sont insérés par les mêmes lois que celles modifiant le Code pénal jusqu'à aujourd'hui (*cf. 1.2 La multiplication des motifs de discrimination et des domaines d'application*). Le nouveau Code du travail en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2008 remplace l'article L. 122-45 par l'article L. 1132-1 et transfère le motif du droit de grève à l'article L. 1132-2. La version initiale de la loi du 27 mai 2008 ne modifie aucun critère, elle définit en revanche ce qu'inclut la discrimination au travers des notions de discrimination directe, indirecte, de harcèlement et d'injonction à la discrimination que nous avons définies dans une partie précédente (*cf. 1.3 Les différentes formes de discrimination*). Les évolutions des critères, depuis la loi du 27 mai 2008 se sont faites de la même façon que pour le Code pénal. Plus récemment, la loi du 22 mai de 2019<sup>209</sup> a ajouté le fait qu'« *aucune personne ne peut être écartée d'une procédure (...) de nomination (...)* » et celle du 27 décembre 2019<sup>210</sup> insère respectivement l'exercice d'un mandat électif local<sup>211</sup> à cette longue liste.

Les discriminations ont donc évolué à différents niveaux, que ce soit du point de vue de leur considération, de leur définition, de leur évolution et des dispositifs mis en place autour d'un projet de lutte contre ces dernières (*Annexe 11 : Tableau récapitulatif de la genèse du cadre législatif antidiscriminatoire français*). Le droit européen a modelé le droit français en contribuant à un renforcement du cadre législatif français dont l'efficacité reste toutefois à prouver. Mais si ce droit de la non-discrimination s'est vu être étoffé grâce à l'instauration des directives communautaires, il est difficile de comprendre que les perceptions des

---

<sup>207</sup> Loi n° 82-689 du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise, publiée au JORF du 6 août 1982 p. 2518.

<sup>208</sup> Loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage, publiée au JORF n° 1 p. 19 du 1 janvier 1993.

<sup>209</sup> Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, publiée au JORF n° 0119 du 23 mai 2019, texte n° 2.

<sup>210</sup> Loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, publiée au JORF n° 0301 du 28 décembre 2019, texte n° 1.

<sup>211</sup> La précision « *local* » quant au mandat électif sera ôtée par la loi n° 2020-760 du 22 juin 2020 tendant à sécuriser l'organisation du second tour des élections municipales et communautaires de juin 2020 et à reporter les élections consulaires, publiée au JORF n° 0154 du 23 juin 2020.

discriminations à l'embauche selon l'apparence physique par les Français soient aussi tenaces et perdurent dans le temps. Pourtant, certains éléments - la définition tardive de la discrimination indirecte ; la possibilité d'invoquer les exigences professionnelles essentielles et déterminantes ; la création de la HALDE comme témoin d'un accès difficile à la preuve par les victimes alors que ce dernier a été aménagé ; la restriction des actions de cette institution qui nuit à la lisibilité de l'autorité judiciaire – sont peut-être la source de leur existence.

## **2 Focus sur un critère récent : l'apparence physique**

### **2.1 L'introduction controversée de l'apparence physique dans la loi française**

En France, le motif de l'apparence physique a été introduit en même temps que les notions de discrimination directe et indirecte dans le Code du travail et le Code pénal dès la promulgation de la loi du 16 novembre 2001. Selon Laurence Péru-Pirotte (2009), ce critère aurait été introduit par effet de réaction à certains faits. Elle prend plusieurs exemples cités dans le rapport de l'assemblée nationale n° 2609 : le licenciement d'une vendeuse à raison de sa couleur de peau inadéquate à l'image du rayon dans lequel elle exerçait ; la mention de « *race blanche* », ou encore d'une personne ayant une « *bonne tête* » dans une annonce d'offre d'emploi. L'auteure en conclut qu'au vu des critères définis dans ces exemples, la législation existante aurait suffi à traiter ces différents cas. Une analyse de l'auteure montre d'ailleurs cette particularité qu'à l'apparence physique de couvrir plusieurs autres critères, à travers l'exemple d'« *une jeune femme noire [qui] se présente à un emploi, et [dont la] candidature est évincée à raison de son apparence physique* » (Péru-Pirotte, 2009, 11). Ce peut être le sexe car c'est une femme ; la religion si elle porte un voile ; l'appartenance vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ou l'origine pour sa couleur de peau ; la situation de famille si elle porte une alliance ; les mœurs selon la façon dont elle est habillée ; l'âge si elle est supposée trop jeune ; la grossesse si elle est enceinte ; l'état de santé si elle est obèse ou maigre, etc. Tous les critères appartenant au visible peuvent ainsi être répertoriés dans cet exemple. Un tel critère n'apparaîtrait pas pertinent aux yeux de l'auteure car dès lors qu'il est invoqué, il est soit relié à un autre critère de discrimination, soit il répond à d'autres règles que celle de la non-discrimination. Qu'en est-il alors d'une affaire du type *Frank v. United Airlines*<sup>212</sup>, d'ailleurs évoquée dans ce même rapport de l'Assemblée Nationale, affaire opposant des hôtesses contre la compagnie aérienne car leur était imposée une limite de poids plus sévère que celle imposée aux hommes ? Faut-il considérer la comparaison avec les hommes et observer une discrimination en raison du sexe ? Ou ne faut-il considérer que la limite de poids et donc une discrimination en raison de l'apparence physique ? Ou les deux ? Toujours est-il que ces différents faits ont suffi à considérer l'insertion du critère apparence physique dans le droit

---

<sup>212</sup> *Frank v. United Airlines, Inc.*, 216 F.3d 845, 855 (9<sup>th</sup> Circuit 2000).

français. Il est donc présent dans le Code du travail (articles L. 122-45, L. 122-35<sup>213</sup>)<sup>214</sup> et dans le Code pénal (article 225-1), et donc, dans les différentes lois relatives aux discriminations. Ainsi, au regard de ce rapport prévoyant l'introduction de différents critères dont celui de l'apparence physique, comment la définir ? A la lecture, il s'agirait donc des critères visibles alors énoncés précédemment : la couleur de peau, la race, la « *bonne tête* », le poids. Mais à ce moment, elle ne fait l'objet d'aucune définition.

La considération de ce critère s'essouffle avec la promulgation de la loi du 27 mai 2008. Dans le Code du travail, selon l'article L. 1133-1, « *l'article L. 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* ». L'article 225-3 du Code pénal, qui autorise des exceptions à la règle antidiscriminatoire en matière de santé, de handicap et de sexe, mentionne, à son troisième alinéa, que les peines applicables en termes de discrimination ne l'étaient pas pour les « *discriminations fondées, en matière d'embauche, sur le sexe, l'âge ou l'apparence physique, lorsqu'un tel motif constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* ». Comme vu précédemment (*cf.* 1.4.2 Discriminer sous condition), l'apparence physique est donc un critère permettant une différence de traitement pour toutes les situations énoncées dans le Code du travail et peut aussi être considérée lors d'une procédure d'embauche à certaines conditions au niveau pénal. C'est ainsi que l'article 225-3 apparaît « *réducteur* » (Péru-Pirotte, 2009, 17) quant à la considération du critère de l'apparence physique car le législateur a ajouté uniquement ce critère et celui de l'âge (aux côtés du sexe), en 2008, aux possibilités de différences de traitement lors des situations d'embauche. On peut ainsi se poser la question de la légitimité lui étant accordée, cet ajout pouvant relever d'une hiérarchisation quant à l'importance de certains critères par rapport à d'autres. Toutefois, la loi du 18 novembre 2016 a élargi ces exceptions à tous les critères cités dans l'article 225-1.

En ce qui concerne la loi du 27 mai 2008, et plus particulièrement l'injonction à la discrimination, la considération de ce critère a, elle aussi, évolué. En effet, cette loi disposait, dans sa version de 2008, que l'injonction à la discrimination concernait les différentes situations développées dans l'article 2 de cette loi, donc « *en matière de protection sociale, de santé, d'avantages sociaux, d'éducation, d'accès aux biens et services ou de fourniture de biens et services* » quand les discriminations étaient fondées sur « *l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race* » (premier alinéa). Le deuxième alinéa considérait les discriminations selon « *le sexe, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle* » quand celles-ci s'exprimaient « *en matière d'affiliation et*

---

<sup>213</sup> Article L. 122-35 du Code du travail : « *Le règlement intérieur ne peut contenir de clause contraire aux lois et règlements, ainsi qu'aux dispositions des conventions et accords collectifs de travail applicables dans l'entreprise ou l'établissement. Il ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. Il ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail, en raison de leur sexe, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur situation de famille, de leurs origines, de leurs opinions ou confessions, de leur apparence physique, de leur patronyme, ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale* ».

<sup>214</sup> Ces deux articles sont, aujourd'hui, respectivement les articles L. 1132-1 et L. 1321-3 du Code du travail.

*d'engagement dans une organisation syndicale ou professionnelle, y compris d'avantages procurés par elle, d'accès à l'emploi, d'emploi, de formation professionnelle et de travail, y compris de travail indépendant ou non salarié, ainsi que de conditions de travail et de promotion professionnelle* » (deuxième alinéa). L'injonction à la discrimination ne concernait donc pas l'apparence physique. La loi du 18 novembre 2016 a apporté certaines modifications dont la considération de tous les critères cités dans l'article premier de la loi du 27 mai 2008, lui-même modifié et élargi à la liste de critères présents dans le droit français où figure dorénavant l'apparence physique.

Suite à l'insertion de ce critère dans le droit français en 2001, toute une série d'actions menées à la suite ont remis en question une légitimité déjà fragilisée par les raisons de son insertion. Insérée dans les articles faisant mention des exceptions aux différences de traitements ; ignorée dans ceux qui renforcent la lutte contre les discriminations, l'apparence physique semble être un critère qui peine à trouver sa place surtout au regard du fait qu'elle recouvre nombre de critères appartenant au visible. Ce n'est pas sa seule spécificité. L'insertion de ce critère dans la loi ne semble pas s'être faite dans un autre pays que la France.

## **2.2 Une originalité française ?**

Ce critère peut être considéré comme une exception car il est textuellement absent du droit international et du droit communautaire. Certains pays retiennent des critères relatifs à l'apparence physique comme « *la couleur* » (pour la loi anglaise), « *la couleur de peau* » (pour la loi danoise). Les Pays Bas insèrent, après la liste des motifs prohibés, « *ou tout autre motif* », rendant ainsi la liste des critères non exhaustive. La Belgique retient le motif de « *caractéristiques physiques* » (Péru-Pirotte, 2009, 12). Ce critère a été inséré en 2003 par Le Centre, un service public fédéral créé en 1993 pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme. Cet organisme définit les caractéristiques physiques « *comme étant les caractéristiques innées ou apparues indépendamment de la volonté de la personne (exemples : tâches de naissance, brûlures, cicatrices chirurgicales, mutilations...)* ». Ces dernières « *doivent être stigmatisantes ou potentiellement stigmatisantes pour la personne dans un contexte social public* » (Ghesquière, 2009, 158). Ainsi, il s'agit d'une caractéristique pour laquelle l'individu ne peut rien faire, une caractéristique qu'il n'a pas choisie. Tout ce qui découle d'un « *choix* » de l'individu n'est pas considéré dans cette appellation. Véronique Ghesquière (2009, 158) explique qu'en ce qui concerne les caractéristiques physiques choisies par l'individu donc réversibles, l'appréciation revient au juge puisque rien n'a été défini par la loi ni même par les travaux menant à cette loi. Ou encore, l'un des recours possibles peut être celui de l'abus de droit. A ce titre, elle donne l'exemple d'« *un refus d'embauche motivé par la possession de piercings ou de tatouages [qui] pourrait être jugé comme étant abusif* » et non discriminatoire. Et quand bien même la caractéristique physique au sens de la loi serait celle à retenir dans une situation de discrimination, les recours sont apparemment inexistantes car ils sont généralement assimilés à un autre critère : refuser d'embaucher une personne obèse ou de fournir un service à une personne avec une malformation du visage est jugé sur le critère du handicap ; les délits de faciès s'entendent comme délits relatifs au motif racial.



Autre exemple, le Canada. Il ne mentionne pas l'apparence physique dans son droit. Il dispose de treize critères que sont « *la race, la couleur, le sexe, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap* » (Dowd, 2009, 172). Cependant, quelques décisions semblent intéressantes au regard du critère invoqué. Concernant le motif du sexe, celui-ci est directement associé à l'apparence physique. L'auteur rapporte certaines décisions prises par le Tribunal des droits de la personne du Québec : une serveuse licenciée car elle ne possède pas les « *caractéristiques physiques « prêtées aux personnes de son sexe* », à savoir le volume de ses seins » pour pouvoir se dévoiler ; une autre serveuse congédiée parce qu'elle n'avait pas les « *attributs physiques requis* » pour porter avantageusement l'uniforme imposé (Dowd, 2009, 173). Ce fut donc des cas de discrimination en raison du sexe. Concernant l'âge, est considéré comme discriminatoire le fait de « *placer une « belle barmaid* » pour « *attirer des hommes* » » et essentiellement une clientèle plus jeune. Selon un témoin, la victime ne serait pas « *adaptée* » au nouveau décor, car, citant les propos de la direction, « *elle n'avait pas l'image d'une jeune fille* ». Si certaines serveuses d'une quarantaine d'années, ayant une apparence physique plutôt « *jeune* » et constituant « *un atout très important aux yeux de la direction* » (Dowd, 2009, 175), avaient pu garder leur emploi, ce n'était qu'exception au regard de la majorité des plus âgées touchées par cette mesure de licenciement. Le lien entre l'âge et l'apparence physique de la personne est donc évident. L'auteur recense ainsi différents cas dans lesquels l'apparence physique est concernée mais le comportement discriminatoire est qualifié à raison d'autres motifs. L'apparence physique transpire donc à travers d'autres critères même si cette dernière n'est pas retenue dans les cadres législatifs étrangers.

Finalement se dégage une double impression quant à ce critère. S'il est inséré dans le droit français pour les raisons que nous avons citées, il n'en reste pas moins ambigu. En effet, il a la capacité à recouvrir tous les critères visibles. Il a donc un côté multidimensionnel en ce qu'il peut être difficile de savoir s'il est question d'apparence physique ou d'un autre critère. L'exemple de la couleur de peau relève-t-il de l'apparence physique ? Ou de l'origine ? Ou des deux ? Si ces caractères multidimensionnels mais aussi intersectionnels peuvent donner du poids à ce critère, n'est-ce pas voué à la confusion quant à la « *visibilité de la discrimination [qui] pose alors le problème de la factualisation du tort pour la victime* » (Chappe, 2103, 125) ? Ou encore de ceux qui auraient à trancher quant à sa prise en compte ? Instauré depuis 2001, ce motif de discrimination « *fait-il le poids* » face aux autres critères relevant du visible, instaurés depuis plus longtemps et mobilisés plus fréquemment car ayant fait preuve de leur efficacité ? Pourrait-ce être un élément entraînant la possibilité de considérer les apparences physiques dans le monde du travail, particulièrement lors du recrutement ?

### **Conclusion du chapitre 3 : Une situation finalement ambivalente**

Un paradoxe émerge donc. Le cadre législatif antidiscriminatoire français s'est largement étoffé en une vingtaine d'années, allant jusqu'à être qualifié de « *dispositif légal complet et adapté* » (Frouin, 2015, 37) : une diversité des motifs de discrimination, des domaines d'application et

des formes de discrimination avec une précision des termes employés au fil du temps ; l'aménagement de la charge de la preuve pour aider les victimes à exercer des recours ; la création d'une autorité administrative indépendante ; la possibilité de substitution de la victime et la protection du salarié qui engage une action en justice. Tout ceci a été entrepris dans un but de lutte contre les discriminations. Or, l'analyse des perceptions des Français laisse apparaître une autre réalité, celle d'un problème social, que représente la perception des discriminations, encore largement présentes dans de nombreux domaines et majoritairement dans l'emploi et l'accès à celui-ci. De même, les dispositifs mis en place montrent la réalité de ces discriminations avec, par exemple, « *le succès rencontré par le 114, le numéro d'appel gratuit contre les discriminations, [qui] montre (...) l'ampleur du phénomène, de la discrimination ordinaire, quotidienne* » (Vuilque, 2000, 10). Nous avons aussi observé que les critères relevant du visible ne sont certainement pas mis de côté mais plutôt largement considérés lors des procédures de recrutement (chapitre 1 - Eléments explicatifs des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique). Ainsi, peut-être que le cadre législatif antidiscriminatoire français est régulièrement durci en raison des résultats obtenus par les différentes enquêtes relatives aux perceptions des discriminations. Pour autant, le phénomène ne semble tout de même pas diminuer, à l'inverse des volontés politiques apparentes. Qu'est-ce qui peut expliquer ce paradoxe ? Pourquoi les perceptions restent-elles élevées ? Est-ce que leur importance explique que discriminer à l'embauche selon l'apparence physique est possible malgré cet arsenal ?

L'analyse de la construction juridique des discriminations fait émerger plusieurs éléments explicatifs. D'abord, se dégage une certaine confusion quant à la lecture de ce cadre législatif. Des éléments semblent contradictoires avec une réelle volonté de lutte contre les discriminations : la définition tardive de la discrimination indirecte ; les différences de traitement autorisées généralisées à tous les critères et dans toutes les situations salariales énumérés par l'article L. 1132-1 du Code du travail et à tous les critères mais uniquement à l'embauche au pénal ; la non définition de l'apparence physique par le législateur lors de l'introduction de ce critère dans la loi. Ces éléments tendraient à fragiliser cette lutte contre les discriminations et expliquer que parfois, les discriminations seraient possibles.

Ensuite, on peut facilement imaginer que si la répression est plus forte, il devrait y avoir moins de discriminations dans la société donc moins d'individus se sentant victimes de discrimination. Or, quand on considère le droit français, on remarque qu'en fonction du recours choisi, les visées ne sont pas les mêmes : en droit civil, il s'agit de régler des différends entre particuliers et l'objectif est d'annuler la décision et de demander des dommages et intérêts (pouvant parfois être élevés). Ainsi, selon le Code du travail, « *toute disposition ou tout acte pris à l'égard d'un salarié en méconnaissance des dispositions du présent chapitre*<sup>215</sup> *est nul* ». Mais qu'en est-il de l'embauche ? L'annulation de la mesure n'est pas cohérente. En revanche, le droit pénal, en tant que droit répressif, a pour objectif de punir des infractions par des amendes et/ou des peines de prison. Avant la loi du 9 mars 2004<sup>216</sup>, la peine était de deux ans d'emprisonnement et de 30 000 euros d'amende quand il était question d'un refus d'embauche. Depuis la promulgation

---

<sup>215</sup> Il s'agit du chapitre II : Principe de non-discrimination qui regroupe les articles L. 1132-1, L. 1132-2, L. 1132-3, L. 1132-4.

<sup>216</sup> Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité publiée au JORF n°59 du 10 mars 2004 page 4567, texte n° 1.

de cette loi, l'article 225-2 précise que la discrimination est punie de « *trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende* ». Les enquêtes présentées dans cette thèse étant plutôt postérieures à 2010, il ne semble pas que cette augmentation de peine ait eu une influence sur les perceptions des discriminations à l'embauche, surtout que ce moment salarial est le seul pouvant faire l'objet d'une différence de traitement. De plus, les recours au pénal ne favorisent pas l'action des victimes, la charge de la preuve étant un frein à cette voie. La répression ne semble donc pas être, non plus, une explication à ce paradoxe. Etant donné que, « *plus la probabilité de l'arrestation est forte, plus la criminalité est faible* » (Cusson, 1983, 166), qu'en est-il de la saisie de la justice à ce sujet ? Si on analyse ce propos au regard des perceptions des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, alors on peut penser que faibles sont les risques encourus et plus fortes sont donc les possibilités de recourir aux discriminations. La sanction ne semblerait pas influencer les pratiques discriminatoires des recruteurs si elles sont perçues comme étant insignifiantes ou si leur capacité à être exécutée est généralement nulle (Serverin et Lascoumes, 1986).

Enfin, on peut questionner l'efficacité des lois à produire un changement social. Dans le cas des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, il ne semble pas y avoir l'« *efficacité sociale attendue* » (Lascoumes et Serverin, 1986, 119). Si les perceptions des Français témoignent de ce phénomène, comment l'expliquer ? A l'instar de certaines législations comme celle « *en matière de protection de l'environnement est considéré comme inefficace dans la mesure où il apparaît que les pratiques polluantes se maintiennent à un niveau élevé* » (Lascoumes et Serverin, 1986, 118-119), pourquoi les lois ne semblent pas efficaces pour l'embauche et pour l'apparence physique dans la mesure où les perceptions de ces discriminations augmentent ? Quelle faille juridique semble rendre possible la considération de l'apparence physique lors de l'embauche ?

Nous allons donc tenter de comprendre par l'analyse des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique si ces différents éléments ont une influence sur les recours en justice et les réclamations adressées à la HALDE/au Défenseur des droits. Sont-ils des freins ? Ne le sont-ils pas ? Il est possible que certains aménagements du cadre législatif antidiscriminatoire français ait pu aider plus de victimes supposées à franchir le pas du recours en justice. Mais il est aussi possible qu'ils n'aient pas eu le même effet. Et cela pourrait être autant d'éléments explicatifs au constat que nous avons fait de l'augmentation des perceptions des Français en ce qui concerne les discriminations selon l'apparence physique lors de l'accès à l'emploi et des pratiques qui y sont associées.

## Quatrième chapitre : Un arsenal juridique inopérant : le second paradoxe des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique

### Introduction

Le chapitre précédent a explicité la genèse du droit de la non-discrimination français mais aussi les éléments pouvant contraindre l'application de ces lois. En constatant, par l'étude des perceptions des Français, l'absence d'un changement social, nous questionnons l'efficacité de ces lois en ce qui concerne l'embauche et/ou l'apparence physique. Dans ce chapitre, nous souhaitons donc prendre la mesure de ces discriminations à deux niveaux : juridictionnel et extra-juridictionnel. Ces deux types de recours peuvent être sollicités par les victimes. Ils n'ont pas le même impact. Ils n'ont pas les mêmes contraintes. Faire le recensement des arrêts de Cour d'appel et des délibérations de la HALDE/du Défenseur des droits permet d'identifier les éléments susceptibles d'influencer le nombre de recours voire les freiner. Ensuite, la comparaison des décisions juridictionnelles/extra-juridictionnelles permet d'esquisser si la tendance est la même pour ces deux institutions, ce qui pourra être interprété en termes de difficulté d'accès au droit.

### 1 Des recours inexistant ?

La présentation des données obtenues est réalisée de deux façons : sous la forme de tableau afin d'avoir les chiffres et les pourcentages des bases de données les plus significatives et explorables ; sous la forme de graphiques pour observer les tendances et ainsi inclure des bases de données explorées même si moins conséquentes.

Nous avons exposé dans le tableau 5, les données recueillies des trois bases de données les plus complètes ainsi que celle du Défenseur des droits, chacune ayant leur propre particularité (chapitre 2 - 4.2 La réalité de la transformation des injustices perçues). Le graphique 1 illustre le nombre d'arrêts rendus en Cour d'appel des bases de données utilisés dans le tableau 5 - *Lextenso*, *Lexbase* et *Lamilyne* - en ce qui concerne les discriminations, les discriminations selon l'apparence physique, les discriminations à l'embauche et les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous avons aussi représenté, sur ce graphique, les arrêts relatifs aux discriminations en raison de l'âge et aux discriminations à l'embauche selon l'âge à des fins de comparaison avec l'apparence physique.

Ces données permettent de constater le nombre de délibérations/recours en fonction de chaque critère et domaine d'application de notre étude afin de pouvoir établir des constats voire des comparaisons. Parallèlement, nous souhaitons non pas, cette fois, comparer mais apporter des éléments quant aux rapports d'activités annuels de la HALDE/Défenseur des droits et aux études que nous avons mobilisées sur la perception des discriminations par les Français.

*A fortiori*, nous observons que plus les critères se précisent, plus le nombre de recours baisse. Il y a une forte diminution quand on précise le terme « discrimination » avec « embauche » ou encore avec « apparence physique ». L'ajout de ces deux variables à la variable initiale (« discrimination ») montre un faible nombre de recours juridictionnels ou extra-juridictionnels

en matière de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Mais ceci semble paradoxal au regard des résultats d'enquêtes que nous avons pu, jusqu'alors, présenter.

### **1.1 Le moment de l'embauche, un premier obstacle ?**

Les différentes analyses montrent que considérer le moment de l'embauche par rapport aux discriminations fait fortement chuter les chiffres.

Si l'on se réfère aux interventions du Défenseur des droits reportées dans leur base de données (Tableau 5) : il y a eu 4 882 délibérations pour discrimination depuis la création de la HALDE en 2004. Lorsqu'on applique la variable « à l'embauche », il y a 819 délibérations. Ceci équivaut à 16,8 %. Les rapports d'activité de la HALDE détaillent les chiffres des discriminations dans l'emploi en fonction du moment salarial : ainsi, nous avons pu obtenir le nombre et le pourcentage des réclamations reçues en termes d'embauche, jusqu'en 2011. A titre d'exemple, en 2005, 45,3 % des réclamations reçues en termes de discrimination concernaient l'emploi (privé et public). Sur cette base, 9,79 % sont relatives à l'embauche. En 2011, elles s'élèvent à 8,3 % pour 48,3 % de réclamations reçues concernant les discriminations dans l'emploi. Au final, si ces chiffres ne sont toutefois pas comparables avec ceux que nous avons obtenus en recensant les réclamations traitées<sup>217</sup>, la tendance est tout de même similaire.

Au niveau juridictionnel, la base *Lextenso* compte 5 400 arrêts de Cour d'appel, soit 17,4 % concernant l'embauche. Le tableau montre que les deux autres bases de données ne disposent pas des mêmes chiffres : 322 arrêts de Cour d'appel pour *Lexbase* (0,91 %) et 294 pour la base de données *Lamyline* (0,68 %). Le graphique confirme bien ce peu de recours dans la plupart des bases de données (Graphique 1). L'écart est toutefois moins marqué pour la base *Dalloz*, même si les arrêts de Cour d'appel relatifs à l'embauche diminuent de moitié par rapport à la totalité des arrêts concernant les discriminations. Est-ce dû aux biais que nous avons explicité (chapitre 2 – 4.2 La réalité de la transformation des injustices perçues) ? Considérant toutefois cette base, les discriminations à l'embauche représentent, au mieux, 44 % des discriminations totales.

---

<sup>217</sup> Nous verrons, dans le chapitre, que la différence entre le nombre de réclamations reçues et le nombre de réclamations traitées est importante.

**Tableau 5 : Recensement de la jurisprudence des bases de données *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020 et des délibérations de la HALDE/du Défenseur des droits de 2004 au 11 février 2020**

Termes	<i>Lamyline</i>		<i>Lextenso</i>		<i>Lexbase</i>		Défenseur des droits	
	Cour d'appel	Pourcentage	Cour d'appel	Pourcentage	Cour d'appel	Pourcentage	Total	Pourcentage
<b>Discrimination</b>	42879	100%	31000	100%	35298	100%	4882	100%
<b>Discrimination à l'embauche</b>	294	0.68%	5400	17.4%	322	8.23%	819	16.8%
<b>Discrimination apparence physique</b>	2972	6.93%	2800	9%	2906	0.91%	103	2.1%
<b>Discrimination à l'embauche apparence physique</b>	62	0.14%	493	1.6%	74	0.2%	36	0.7%
<b>Discrimination âge</b>	11599	27%	9700	31.3%	10410	29.5%	1451	29.7%
<b>Discrimination à l'embauche âge</b>	133	0.31%	1700	5.5%	154	0.43%	290	5.9%

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). A partir des bases de données *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* et le Défenseur des droits.

Nous observons donc que le nombre de délibérations/recours concernant les discriminations à l'embauche est, sauf quelques exceptions<sup>218</sup>, faible. Pourquoi n'y-a-t-il que 16,8 % de délibérations extra-juridictionnelles traitées en ce qui concerne l'embauche ? Pire encore, pourquoi les recours en justice peinent parfois à atteindre 1 % alors que le baromètre de 2013 du Défenseur des droits montre que 37 % des demandeurs d'emplois disent avoir été victimes au moins une fois d'une discrimination lors de la situation de recrutement ? Au regard des études que nous avons mobilisées (chapitre 1 - 2 Le recrutement : quelle place de l'apparence physique ?), la sélection sur dossier de candidature, les entretiens en face-à-face autoriseraient le recruteur à user de critères discriminatoires mais ne permettraient pas au candidat d'en attester et d'en apporter les preuves.

### **1.2 L'apparence physique, un critère apparemment peu mobilisé**

Si l'on considère uniquement les discriminations en raison de l'apparence physique, à nouveau, tous domaines confondus<sup>219</sup>, la base de données du Défenseur des droits indique 103 délibérations, soit 2,1 % en seize ans. Ces chiffres ainsi que les nombreux rapports d'activité de la HALDE/Défenseur des droits indiquent que ce critère n'est pas le plus mobilisé par les victimes de discriminations. Le rapport d'activité de la HALDE en 2005 reporte seize réclamations reçues sur 1 410, soit 1 %. Celui de 2011, 143 réclamations reçues sur 8 183, donc 1,7 %. Il est logique de constater que plus le nombre de réclamations reçues augmente, plus il y a de possibilités qu'elles concernent l'apparence physique. Elles restent toutefois assez marginales, ce qui expliquerait que ces mêmes discriminations traitées, sur une quinzaine d'années, le soient aussi. Mais encore une fois, les enquêtes statistiques ne montraient pas les mêmes tendances : en 2013, 29 % des demandeurs d'emplois s'estimant victimes de discriminations pensaient que l'« *apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* » était le critère le plus discriminatoire.

Les recours en justice semblent étonnamment plus nombreux. Selon *Lextenso*, les discriminations en raison de l'apparence physique représentent 9 % des arrêts de Cour d'appel (2 800 arrêts sur 31 000). *Lexbase* en recense 2 906 sur 35 298, soit 8,23 % ; quant à *Lamyline*, le nombre d'arrêts s'élève à 2 972 mais sur une base elle-même plus importante (42 879), ce qui ne représente, au final, que 6,93 %.

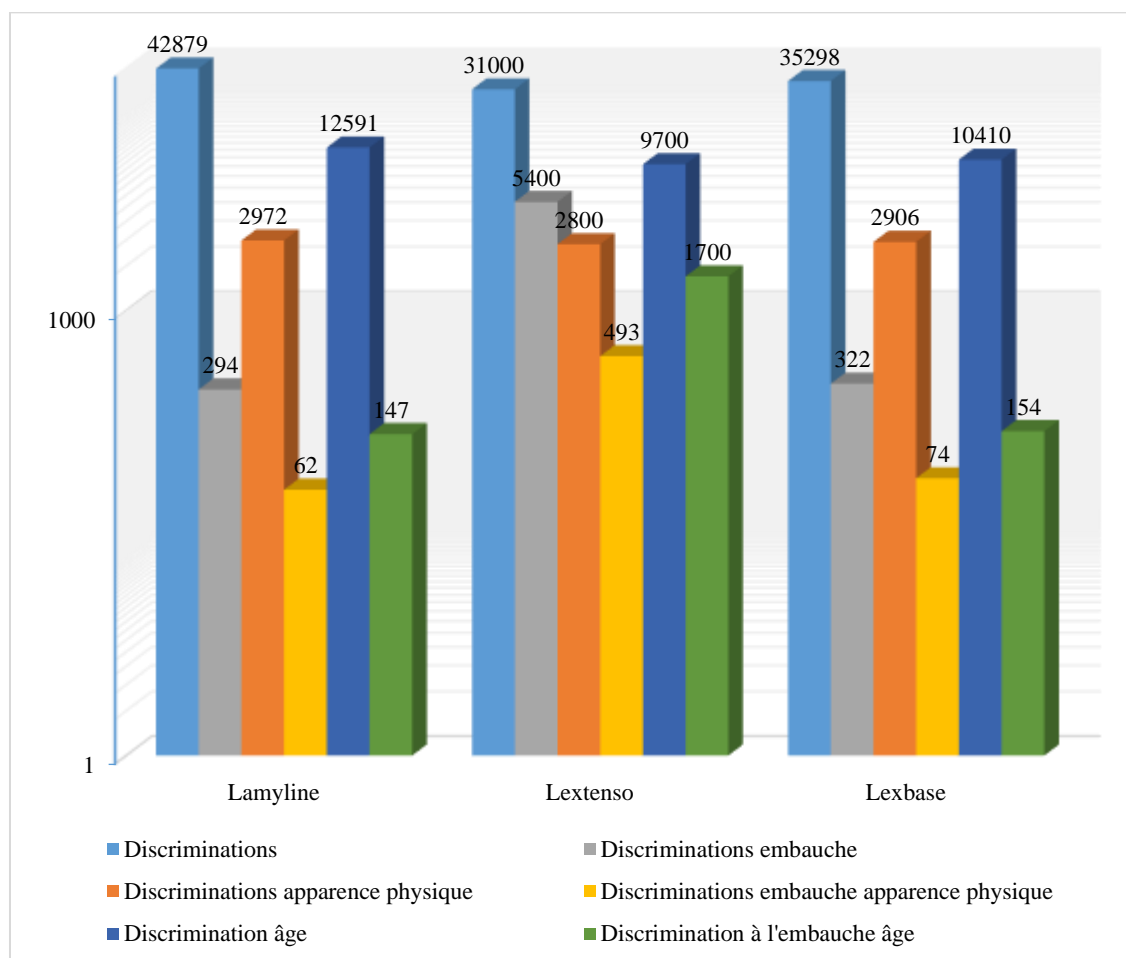
Si ce critère est l'un des plus cités dans les enquêtes sur les perceptions des discriminations, pourquoi cette tendance ne se dégage pas de notre relevé statistique ? Pourquoi l'utilisation de ce critère est-elle si faible ? Est-ce par faute de définition ? D'autres critères sont-ils plutôt mobilisés ?

---

<sup>218</sup> Comme nous l'avons évoqué, certaines bases de données considèrent les termes « embauche » et « embauché » équivalents. Cependant, ils ne mènent pas au même nombre de recours, leur signification étant différentes. Il n'était pas rare de lire certains arrêts rendus mentionnant l'embauche d'une personne et non une discrimination à l'embauche. Ce fut le cas, fréquemment, lors de l'analyse de la base de données *Dalloz*.

<sup>219</sup> Il s'agit des relations avec les pouvoirs publics, la défense des droits de l'enfant, la lutte contre les discriminations, la déontologie de la sécurité, l'orientation et la protection des lanceurs d'alerte et l'accès aux droits (information et orientation).

**Graphique 1 : Recensement des arrêts de Cour d’appel du 16/11/2001 au 16/02/2020**



Source : Duflos, J. 2021 (thèse). A partir des bases de données *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase*, *Dalloz* et *Légifrance*.

### **1.3 Toutes les conditions sont réunies pour limiter les possibilités de recours**

Quand on considère les trois variables ensemble, on obtient 36 délibérations relatives à la base de données du Défenseur des droits, soit 0,73 %. Au niveau des différentes Cours d’appel, *Lextenso* compte 493 arrêts (1,6 %) ; *Lexbase* en dénombre 74 (0,2 %) ; *Lamyline*, 62 (0,14 %). Ces chiffres/pourcentages sont encore plus faibles. Comment est-il possible d’obtenir de tels chiffres alors que le domaine de l’embauche et le critère de l’apparence physique sont si fréquemment cités dans les enquêtes statistiques ? Alors que les discriminations à l’embauche et concernant l’apparence physique semblent finalement être liées, associées de par la nature même des procédures de recrutement ?

Même si les *testings* sont des enquêtes ponctuelles, Jean François Amadiou (2004) ne confirme pas ces résultats non plus : en testant plusieurs variables, il a montré que 75 % des réponses à l’envoi d’un CV de référence étaient positives et marquaient une invitation à un entretien donc à la poursuite du processus de recrutement contre 33 % pour un CV révélant un candidat au visage disgracieux. Alors même que nous ne pouvons certainement pas comparer ces deux types de données, nous pouvons tout de même remarquer que la tendance est différente et que d’un côté, le nombre de recours, quel qu’il soit, concernant les discriminations à l’embauche selon



l'apparence physique est dérisoire ; et de l'autre, l'approche expérimentale, en plus des sondages d'opinions, met en avant son existence, son importance, sa persistance et son augmentation au fil du temps.

Si nous avons constaté que les recours concernant les discriminations selon l'apparence physique pouvaient être plus élevés mais qu'associés à l'embauche, ils étaient quasiment inexistants, il est possible de considérer que dans d'autres domaines, les discriminations relatives à ce critère sont plus détectables. Est-il plus aisé de les démontrer, de recueillir des preuves que lors d'une situation qui n'a lieu qu'une fois ? Car effectivement, en prenant l'exemple du déroulement de la carrière, si la victime supposée est salariée de l'entreprise, elle dispose de plus de moyens donc plus de possibilités d'accéder à des preuves ou encore, plus de chances qu'il y ait des témoins. D'une certaine façon, ceci pourrait donc laisser le champ libre aux recruteurs pour continuer leurs pratiques discriminatoires puisque quand il s'agit d'embauche, les recours et délibérations sont à la marge ; ou alors, cela peut participer à un certain renforcement du pouvoir du recruteur sur les candidats, qui, nous l'avons évoqué, s'adaptent, puisque, si la justice ou les autorités administratives indépendantes ne parviennent pas à lutter contre, alors qui le peut ? Ceci peut aussi confirmer, qu'utilisé par les recruteurs et les candidats et en l'absence d'un réel traitement juridictionnel et extra-juridictionnel, le critère de l'apparence physique est moins un critère discriminatoire qu'un critère d'embauche.

#### **1.4 Des évolutions à deux vitesses**

La tendance est semblable pour l'âge, cependant, si les critères ont été institués en même temps, le nombre de réclamations/recours traités est différent. Au niveau non juridictionnel, 29,72 % des délibérations concernent les discriminations selon l'âge (1 451 réclamations traitées sur la période 2004 - 2020) soit près de quinze fois plus que pour l'apparence physique et 5,9 % pour les discriminations à l'embauche selon l'âge (290 réclamations traitées), soit plus de cinq fois plus. On constate que ces pourcentages font l'objet d'un traitement plus important, cette fois au regard de l'apparence physique. Est-il plus facile d'appréhension et donc de traitement ?

Juridiquement parlant, les arrêts concernant les discriminations en raison de l'âge s'élèvent autour de 30 % (31,3 % pour *Lextenso* ; 27 % pour *Lamyline* ; 29,5 % pour *Lexbase*) ; ceux en ce qui concerne les discriminations fondées sur ce même critère au moment de l'embauche peinent tout de même à dépasser les 5 % pour *Lextenso* (5,5 %) alors qu'elles ne sont que de 0,43 % selon le recensement de la base de données *Lexbase* et 0,31 % selon celui de *Lamyline*.

Il semble alors que, même si ces deux critères ont été insérés dans la loi française en même temps, l'évolution de la saisie des instances, quelles qu'elles soient, ne se fait pas à la même vitesse. Est-ce dû à une possible plus grande facilité à déterminer la discrimination selon ce critère ? L'âge, s'il est plus facilement « traitable », peut-il recouvrir certaines dimensions de l'apparence physique ? Si on l'associe au fait que l'âge avancé ou le jeune âge ne permet pas à l'individu d'avoir l'apparence physique recherchée pour une entreprise qui vend tel type de produit à tel type de client ? Dans tous les cas, quand il s'agit d'associer l'un ou l'autre critère à l'embauche, il est admis que la situation d'embauche semble être problématique, et ce, sans

distinction de critère, ce qui montre que le moment de l'embauche est peu propice à l'exercice d'un recours, quel que soit finalement le motif de discrimination retenu.

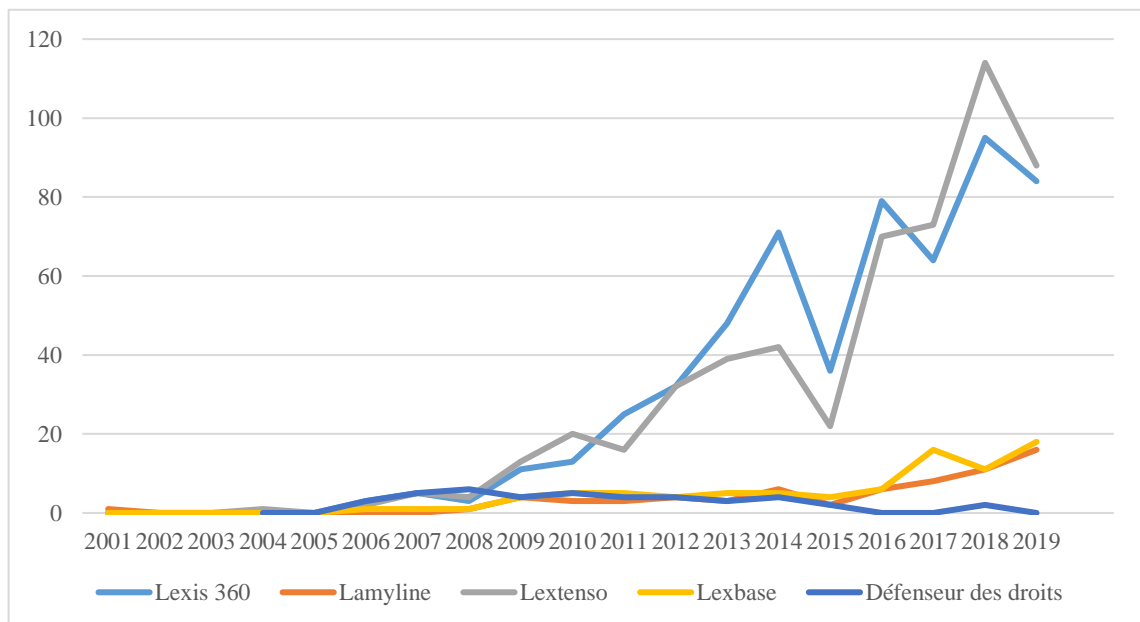
## **2 Résistance au changement**

Le temps est un élément incontournable en matière de connaissance. Il peut témoigner de l'efficacité d'une mesure, d'une loi ou de son inefficacité. Alexandre Flückiger (2007, 86) expliquait qu'« *une politique ou une norme sont efficaces si les résultats correspondent à leurs objectifs (...). Elle est en revanche inefficace, même si elle offre de nombreuses prestations, même si elle provoque de nombreux impacts, lorsqu'elle qu'elle se traduit, contre toute attente, par de piètres résultats* ». Qu'en est-il des lois antidiscriminatoires ? Si l'objectif premier est la lutte contre les discriminations, qu'en est-il lorsque ces lois s'appliquent à l'embauche et selon l'apparence physique ?

L'avantage de l'accès à des données institutionnelles, par rapport à une enquête plus ponctuelle - à moins qu'elle ne soit perpétuée dans le temps - est que l'on peut prétendre réaliser une analyse longitudinale des discriminations (Melot et Péliasse, 2008). Ainsi, peut-être pouvons-nous tenter de mesurer une certaine « *dimension temporelle des faits sociaux* » (Safi, 2012, 311) et constater des liens entre l'évolution des recours concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, l'état des perceptions des Français concernant ces discriminations, l'aménagement des lois antidiscriminatoires et les pratiques des recruteurs que nous avons décrites précédemment.

Le graphique 2 présente l'évolution des décisions juridictionnelles et extra-juridictionnelles en matière de discrimination à l'embauche selon l'apparence physique. Nous avons utilisé plusieurs bases de données : *Lexis 360°*, *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* et le Défenseur des droits.

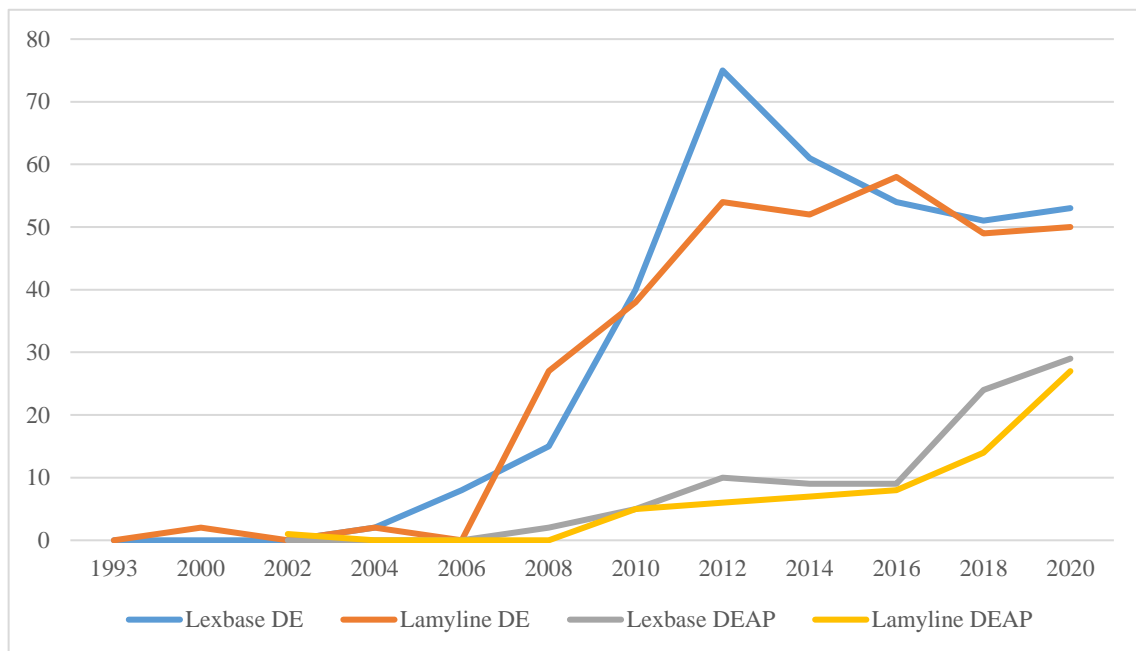
**Graphique 2 : Recensement des décisions juridictionnelles (Cours d’appel) et extra-juridictionnelles concernant les discriminations à l’embauche selon l’apparence physique de 2001 à 2019**



Source : Duflos, J. 2021 (thèse). A partir des bases de données *Lexis 360°*, *Lamyline*, *Lextenso*, *Lexbase* et le Défenseur des droits.

Le premier constat est que la plupart des bases de données ne présentent aucun arrêt avant 2006 en ce qui concerne les discriminations à l’embauche selon l’apparence physique (Graphique 2). Plusieurs évènements législatifs pourraient influencer le nombre de recours. En premier lieu, et quelques années avant la promulgation de la loi du 16 novembre 2001 qui a inséré le critère de l’apparence physique dans la loi antidiscriminatoire française, la loi du 31 décembre 1992 a institué l’interdiction de discrimination lors de la procédure de recrutement. Il semble important de comprendre de quelles façons ont évolué les recours en termes de discriminations à l’embauche pour comprendre l’évolution de ceux concernant les discriminations à l’embauche selon l’apparence physique. Nous avons donc recensé tous les arrêts de Cour d’appel et de Cour de cassation des bases de données *Lexbase* et *Lamyline* en ce qui concerne les discriminations à l’embauche (DE) tout d’abord, et ce, tous les deux ans. A des fins de comparaison, nous avons appliqué cette méthode pour les discriminations à l’embauche selon l’apparence physique (DEAP) (graphique 3).

### Graphique 3 : Recensement des décisions juridictionnelles concernant les discriminations à l'embauche et les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique de 1993 à 2020



Source : Duflos, J. 2021 (thèse). A partir des bases de données *Lamyline* et *Lexbase*.

Les recours en justice, en ce qui concerne les discriminations à l'embauche, sont très peu nombreux de 1992 à 2004. Il s'agit de quelques-uns en une dizaine d'années. Ce n'est qu'à partir de 2004 qu'ils ont commencé leur ascension, avec un pic en 2012 pour la base de données *Lexbase* (Graphique 3). Nous pouvons donc penser que le début de l'augmentation du nombre de recours pourrait être dû à l'aménagement de la charge de la preuve institué par la loi du 16 novembre 2001, facilitant ainsi l'action des victimes. Cet aménagement permet-il de lutter contre les discriminations à l'embauche ? Nous ne connaissons pas l'issue de ces recours, aussi pouvons-nous avancer qu'il permet au moins un accès plus franc aux instances juridictionnelles car la charge de la preuve ne pèse plus uniquement sur les épaules de la victime ? Toutefois, rappelons qu'il s'agit d'une infime partie des recours concernant les discriminations tous domaines confondus et tous critères confondus.

En ce qui concerne spécifiquement le critère de l'apparence physique, l'évolution est différente. Si l'aménagement de la preuve a peut-être eu un effet sur le nombre de recours portant sur les discriminations à l'embauche, tous critères confondus, quand il s'agit d'apparence physique, ce nombre est plutôt relatif. Ce critère ne nous permet pas de vérifier si l'effet de l'aménagement de la preuve est réel car il a été institué par la même loi. L'évolution du nombre d'arrêts/délibérations des différentes bases de données (*Lamyline*, *Lexbase* et celle du Défenseur des droits) montre qu'il ne s'agit que de quelques recours/délibérations supplémentaires par an. Par exemple, si on tient compte de *Lexbase*, il n'y a qu'un recours en 2006. Dix ans plus tard, il y en a six. La tendance est similaire pour *Lamyline* et elle est même

à la baisse pour le Défenseur des droits (Graphique 2). L'aménagement de la charge de la preuve n'aurait pas l'effet escompté en ce qui concerne l'apparence physique.

La création de la HALDE aurait pu participer à l'émancipation des réclamations reçues donc traitées en premier lieu et des recours juridictionnels dans un deuxième temps puisque cette autorité peut instruire et présenter ses observations devant une cour de justice. Ceci pourrait aussi justifier la hausse constatée des recours juridictionnels en termes de discriminations à l'embauche. Une nouvelle fois, ce n'est pas le cas pour l'apparence physique. La courbe du Défenseur des droits ne connaît pas d'augmentation significative après la création de la HALDE. Les données sont plutôt en stagnation jusqu'à diminuer à partir de 2016. Ce résultat est d'ailleurs paradoxal au vu du baromètre mené par le Défenseur des droits en 2016, dont l'orientation prise concernait « *le physique de l'emploi : discriminations et apparence physique* » et précisait, définissait le terme « apparence physique », jusqu'alors restant indéfini. Les courbes de *Lamyline* et *Lexbase* suivent à peu près cette tendance, ce qui nous permet d'avancer que la création de cette autorité n'a pas eu d'influence en matière de recours en justice dans le domaine qui nous concerne (Graphique 2).

Les courbes des bases de données *Lextenso* et *Lexis360°* n'ont pas les mêmes trajectoires que les autres. Elles augmentent à partir de 2008 et continuent, en dents de scie, jusqu'à aujourd'hui, passant de quatre recours en 2008 à quarante-deux en 2014 et cent quatorze en 2018 pour la base *Lextenso* (Graphique 2). Mais cette évolution nous paraît assez incohérente. En effet, le cadre législatif, en plus de s'être étoffé, a aussi considéré les possibilités aux différences de traitement. Et ce, à partir de la promulgation de la loi du 27 mai 2008 : la refonte du Code du travail au 1<sup>er</sup> mai 2008 a transféré l'article L. 1133-1 selon lequel « *les différences de traitement fondées sur l'âge ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime (...)* ». En revanche, la loi du 27 mai 2008 a modifié cet article en spécifiant que « *l'article L. 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée* ». Avant cette date, l'exigence professionnelle essentielle et déterminante ne concernait que l'âge et l'inaptitude à raison de la santé et/ou du handicap. L'apparence physique n'était pas concernée. De même qu'au pénal : jusqu'au 27 mai 2008, les articles 225-1 et 225-2 ne sont pas applicables « *aux discriminations fondées, en matière d'embauche, sur le sexe lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue, conformément aux dispositions du code du travail ou aux lois portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique, la condition déterminante de l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle* ». Mais depuis cette loi, le sexe n'est plus le seul critère concerné par la possibilité d'une différence de traitement à l'embauche. L'âge et l'apparence physique sont ajoutés, et quelques années plus tard, la loi du 18 novembre 2016 étend finalement cette possibilité à tous les critères mentionnés à l'article 225-1. Même si le pénal ne nous concerne pas ici, on aurait pu s'attendre à une diminution des arrêts/délibérations rendus. Cette incohérence est-elle due au tri des bases de données, à la façon de filtrer les résultats, plus efficace sur certaines bases que d'autres ? Car nous voyons bien que, pour la base de données du Défenseur des droits, autorité indépendante supposée plus accessible pour les victimes, les délibérations ne s'envolent à aucun moment. De même pour les bases *Lamyline* et *Lexbase* jusqu'en 2016. Ce n'est qu'à partir de cette année que les recours augmentent, passant

respectivement de huit recours entre 2014 et 2016 à vingt-sept entre 2018 et 2020 ; et de neuf recours entre 2014 et 2016 à vingt-neuf entre 2018 et 2020. Peut-être que le baromètre du Défenseur des droits de 2016 et les précisions finalement apportées quant à la définition de l'apparence physique auraient eu une influence en matière juridictionnelle.

Le site du Défenseur des droits explique que « *l'espace juridique est un portail documentaire qui a pour vocation de rassembler au sein d'un site dédié l'ensemble des publications du Défenseur des droits ayant une portée juridique, au plan national comme international. L'espace juridique vous propose d'accéder aux décisions, avis et réformes, règlements amiables et autres publications (rapports thématiques, rapports d'activités) que le Défenseur des droits rend public. Il présente également les institutions internationales auprès desquelles le Défenseur des droits intervient, et leur jurisprudence* ». Ainsi, même si cette base de données ne nous fournit pas la totalité des délibérations, elle permet d'esquisser une tendance. Inévitablement, le versant juridique des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, par l'analyse de différentes bases de données juridictionnelles, révèle des conclusions identiques. Il semble que ce n'est pas parce qu'il y a des contraintes plus importantes (procédure payante, contraignante, longue, etc.) que les recours sont moindres. Dans tous les cas, avec des variations de pourcentage différentes, le domaine de l'embauche semble généralement faire chuter fortement le nombre d'arrêts et de réclamations alors qu'il est le plus concerné par les discriminations dans les différentes enquêtes statistiques. L'apparence physique, de la même façon, ne concerne que peu de décisions. Cette constatation est d'autant plus flagrante que la comparaison avec l'âge montre que le nombre d'arrêts concernant l'un et l'autre de ces critères évolue à des vitesses différentes. Enfin, toutes les bases semblent admettre que la réunion des trois variables n'est représentée que par un faible nombre de recours et de délibérations – que ce soit pour l'âge ou l'apparence physique -, ceci pointant du doigt le moment de l'embauche comme situation problématique à l'exercice d'un recours. Encore une fois, si les perceptions des Français montrent que l'embauche, révélant l'apparence physique du candidat, est un des moments les plus propices à l'expression des discriminations, ça ne veut pas dire que ces éléments enjoignent les victimes supposées à franchir l'étape de l'élaboration d'un recours. Et c'est peut-être pour cette raison que les perceptions sont plus élevées d'ailleurs pour ce type de discriminations : d'un côté, établir un recours pour discrimination à l'embauche selon l'apparence physique semble pourvu d'obstacles. Il peut être difficile voire impossible, pour les victimes, de mener ce combat jusqu'au bout voire même d'entreprendre des démarches pour faire reconnaître le tort subi. D'un autre côté, les pratiques des recruteurs bénéficient conséquemment d'une absence de contrôle, qui, à l'image de la consommation de marijuana (Becker, 1985, 85), « *constitue une condition essentielle de [leur] poursuite et de [leur] intensification* ».

L'étude des données de façon longitudinale montre, quant à elle, que sur ces deux dernières décennies, les recours en termes de discriminations à l'embauche ont augmenté, surtout à partir de 2004. Les arrêts rendus concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ne suivent pas cette tendance. Certes, ils augmentent petit à petit au fil des années, mais ils ne suivent pas la courbe des arrêts concernant les discriminations à l'embauche tous critères confondus. En tout état de cause, alors que l'efficacité de la lutte contre les discriminations repose essentiellement sur les plaintes déposées par les victimes, pourvu

qu'elles soient en nombre pour pouvoir changer les mœurs (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013), l'évolution constatée du nombre de recours et de délibérations traduit un changement social qui peine à prendre vie. Toute cette mise en place juridique dont témoigne le chapitre trois de cette thèse, semble pénétrer la société très lentement puisque les pratiques semblent y résister.

#### **Conclusion du chapitre 4 : « Passer des problèmes aux litiges »<sup>220</sup>, une difficulté réelle**

Un second paradoxe est donc mis au jour, celui, déjà relevé par Nathalie Ferré dans son étude du critère « sexe », d'un « *décalage entre les discriminations révélées dans la vie civile (emploi, loisirs, logement, accès aux soins...) et celles qui font l'objet d'un procès* » (Ferre, 2004, 44). C'est ainsi que l'on constate que, selon le baromètre sur la perception des discriminations au travail (2014), parmi les salariés du privé s'estimant victimes de discrimination (31 %), 40 % n'ont rien dit, rien fait, essentiellement parce qu'ils pensent que ça n'aurait rien changé (65 %), comme s'ils croyaient « *en l'ineffectivité d'une démarche de plainte* » (Chappe, 2013, 317) ; et 15 % ignorent les voies d'actions, ne connaissent pas les procédures. Mais comment expliquer cet écart ? Comment est-ce possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ne soient pas plus représentées aux niveaux juridictionnel et extra-juridictionnel et que l'apparence physique ne s'illustre pas alors que ce sont les deux situations les plus citées dans les enquêtes ? Est-ce que, comme nous l'avons évoqué, les chiffres sur les perceptions des discriminations sont beaucoup plus importants que la réalité ? Ce peut être une première réponse. Mais nous ne pouvons pas le certifier. A l'inverse, il est possible de se demander si les recours ne sont pas sous-représentés par rapport à la réalité ? De la même manière, pourquoi n'y-a-t-il pas plus de réclamations déposées au Défenseur des droits ? Pourquoi, alors que cette autorité lève bon nombre de contraintes pour la victime, cette dernière ne la saisit pas ? Est-ce que le renforcement juridique peut-être la cause même de ces non-recours faisant que les personnes susceptibles de discriminer ne discriminent donc plus ? Nous ne risquons pas cette interprétation (Lahire, 1996) car ce n'est pas ce que reflète l'actualité, ni les perceptions des Français, et encore moins bon nombre d'enquêtes scientifiques.

La « *construction des litiges* » peut être une première piste à explorer (Heurtin et Ho Dinh, 2010, 3). Avec les données que nous possédons, il faut tenir compte du fait qu'entre percevoir une discrimination et transformer cette perception en action juridique, il n'y a pas qu'un pas. Plusieurs auteurs ont montré comment « *passer des problèmes aux litiges* » (Melot et Péliasse, 2008, 337) se faisait. Dans le cas de notre étude, se pose une question, celle du chemin à parcourir d'une discrimination perçue à la volonté de la faire reconnaître ? En prenant le cas des litiges de consommation, nombreux sont les consommateurs ayant déjà rencontré des problèmes et rares sont ceux qui transforment ce problème vécu en une situation plus sérieuse, faisant recours à la justice ou autre institution (Heurtin et Ho Dinh, 2010). C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle se sont multipliées les associations de consommateurs en réponse au « *décalage entre les occasions de conflit et les ressources offertes par les instances de règlement formel* » (Pinto, 1989, 65). La construction d'un litige requiert quatre phases qui forment un « *modèle pyramidal* » (Pinto, 1989, 66). Selon ce modèle, la base de la pyramide représente la notion d'insatisfaction révélée par les sondages d'opinion. En haut, se situent les

---

<sup>220</sup> Melot et Péliasse, 2008, 337.

recours en justice. Donc émerge un problème « *qui n'est autre que celui des conditions de [l'] appropriation effective [du droit]* » (Pinto, 1989, 81). Une prise de conscience du problème est nécessaire, donc, « *une expérience offensante inaperçue (EOIP) doit être transformée en une expérience offensante perçue (EOP)* ». A ce stade, comment faire ? Certaines expériences de la discrimination ne sont pas frontales. La discrimination peut être perçue « *non comme une évidence mais comme une interprétation probante* » (Chappe, 2013, 338). Qualifier une situation de discriminatoire permet à la supposée victime de donner du sens aux expériences vécues. A nouveau, l'exercice est difficile car plusieurs obstacles se dressent : la victime supposée est-elle vraiment dans une situation de discrimination ? L'injustice subie, n'a-t-elle pas exacerbé la perception de discrimination ? Et puis, la victime, est-elle vraiment, elle-même, « *préservée du risque de discriminer* » ? Ces interrogations pointent du doigt la difficulté morale à « *se définir comme une victime* » (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013, 287), et, par conséquent, la possibilité de poursuivre le processus de transformation d'un litige en plainte. Quand bien même la victime y parvient, il faut que l'EOP soit transformée en grief, c'est-à-dire que l'offense soit attribuée à une personne physique ou morale. C'est la phase de reproche. Cette phase évolue lorsque le grief est communiqué à la personne concernée, au responsable, et que réparation est demandée. Il s'agit de la réclamation. Enfin, le litige naît lorsque la réclamation, la demande, est rejetée totalement ou partiellement par le destinataire. Ces phases de transformation d'un litige sont antérieures à l'éventualité d'un recours en justice (Felstiner, Abel et Sarat, 1991, 42-43). En plus de ces quatre phases, François Dubet, Olivier Cousin, Éric Macé et Sandrine Rui (2013, 283) montrent, aux travers de leur étude, les différents freins à la constitution d'une plainte comme une action lourde, « *couteuse et incertaine* » ; des temporalités différentes, celle de la victime en colère, humilié nécessitant une réponse rapide ne correspond pas à la lenteur du traitement juridique ; une action pour laquelle la constitution des preuves est difficile, le discriminant étant bien souvent plus puissant que le discriminé ; l'individualité de la plainte, la discrimination se déroulant souvent dans un collectif de travail. On comprend mieux pourquoi les recours sont généralement moins nombreux que la simple perception d'une injustice. Ainsi, si on ne tient compte que de leur nombre, on conclut « *paradoxalement que trop peu de conflits surgissent, trop peu d'injustices sont perçues, combattues et réparées* » (Felstiner, Abel et Sarat, 1991, 41).

Pourtant, en 2016, le rapport annuel du Défenseur des droits montrait que 96 % des personnes interrogées pensaient qu'il était possible de porter plainte s'il y a discrimination. Ceci pourrait montrer que les personnes savent que les discriminations sont illégales. Pour autant, seuls 34 % connaissent les recours possibles et les démarches. 80 % des personnes concernées par les discriminations n'ont entamé aucune démarche, surtout dans l'accès à l'emploi (93 % de non-recours). Une grande majorité des personnes jugent les démarches inutiles et 34 % sont freinés par le manque de preuve. Pour autant, il ressort des différents rapports d'activités de la HALDE/du Défenseur des droits que le droit est plus accessible pour certaines victimes de discrimination, et ce, comme nous l'avons vu, en fonction du critère et du domaine d'application. Malgré tout, le nombre de réclamations reçues concernant les discriminations tend à augmenter ces dernières années, passant de 4 846 en 2015 à 5 631 en 2018. Si toutefois ces chiffres relèvent de réclamations extra juridictionnelles, ils illustrent que les dispositifs mis en place seraient peut-être à l'origine de cette augmentation et faciliteraient donc l'accès au



droit. Mais il ne faut pas oublier les filtres qui séparent la discrimination vécue de la mise en place d'une plainte, et ceux qui séparent la plainte du procès (Dubet, Cousin, Macé et Rui, 2013). Vincent-Arnaud Chappe (2013, 198) en donne d'ailleurs un exemple très parlant, celui des chiffres de la HALDE témoignant d'une institution « *débordée par les saisines* » : les chiffres, issus des rapports annuels d'activité, permettent de connaître le nombre de réclamations reçues et non le nombre de délibérations. Même s'ils mettent en évidence que les discriminations ressenties commencent à trouver le chemin d'une transformation en litige, évoquer leur traitement effectif est une autre histoire. C'est ainsi que les « *filtres* » évoqués précédemment sont mis au jour : en 2010, sur 12 348 réclamations reçues, 6 690 n'ont pas donné lieu à une instruction approfondie, soit 54%. Pour plusieurs raisons : le champ de compétences n'est pas celui de la HALDE (46%) ; certaines réclamations sont réorientées vers d'autres organismes (15%) ; il semble impossible de « *prouver la discrimination, alors même qu'aucune enquête n'a été initiée* » (32%) ; les plaignants n'ont pas suivi leur réclamation initiale (7%). Il reste donc 5 658 dossiers qui peuvent faire l'objet « *d'une enquête approfondie* ». Sur cette nouvelle base, 4 882 réclamations sont à nouveau abandonnées par la direction des affaires juridiques. Au final, ce ne sont que 279 dossiers présentés au collège pour délibération, dont trois seront rejetés (Chappe, 2013, 202). Si l'accès à la justice résulte, entre autres, d'un processus de transformation des problèmes en litiges et si l'accès au traitement d'une réclamation par la HALDE/le Défenseur des droits ajoute la possibilité d'un abandon par l'institution dès les premières étapes de « *tri* » pour toutes les raisons évoquées, une nouvelle question émerge : celle de comprendre pourquoi les victimes de discriminations en raison de leur apparence physique et spécifiquement à l'embauche ne passent pas ces différentes étapes pour aboutir à un recours ou à un traitement de leur réclamation. Car notre étude a montré que quand les discriminations sont associées à l'apparence physique, les recours sont bien moindres que quand elles sont associées à l'âge. La construction des litiges serait plus effective pour ce dernier critère. La possibilité de traitement par la HALDE/le Défenseur des droits aussi. De la même façon, réduire la recherche aux discriminations à l'embauche montre que les recours sont moins nombreux que pendant la carrière. Comment est-ce possible ? L'embauche est-elle une situation rendant possible l'exercice des discriminations ? Enfin, les recours concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique sont aussi moins nombreux que ceux relatifs à l'âge. Plus de victimes de discriminations selon l'âge et/ou en rapport avec un autre moment de la vie salariale passent les différentes étapes de transformation des problèmes en litiges et franchissent les obstacles pour aboutir à un jugement ou une délibération. Il faut dorénavant comprendre pourquoi la construction des litiges ne se fait pas/se fait moins dans le cas de l'embauche et de l'apparence physique, deux caractéristiques qui semblent représenter un frein.

## **Cinquième chapitre : Transformer les litiges en recours : les limites de l’outil juridique ?**

### **Introduction**

Le relevé quantitatif précédemment établi doit être éclairé par l’analyse qualitative des arrêts recensés. Nous avons vu que l’accès au droit pouvait être difficile même si cette constatation diffère en fonction du critère et du domaine d’application. Nous avons aussi noté que la construction des litiges était un parcours à suivre par la victime mais que ce parcours semblait tout de même réalisable et réalisé en fonction du critère et du domaine d’application. Selon le rapport d’activité du Défenseur des droits de 2018, 22,8 % des réclamations concernent le handicap, 14,9 % l’origine, la race, l’ethnie, tous domaines confondus. Ces trois derniers critères font l’objet de 5,9 % des réclamations dans l’emploi privé.

Ce que nous n’expliquons toujours pas, c’est pourquoi, quand il s’agit d’apparence physique, les victimes se manifestent moins. Nous ne savons pas non plus pourquoi la situation d’embauche est un frein à l’exercice d’un recours en justice ou même extra-juridictionnel. Nous avons donc souhaité analyser les arrêts et délibérations obtenus en termes de discriminations à l’embauche selon l’apparence physique. Nous avons évoqué la méthodologie dans le deuxième chapitre, mais un rappel semble nécessaire. Après avoir survolé, trié, parcouru et lu les documents obtenus, nous avons pu faire une nouvelle sélection, car nous nous sommes vite rendus compte que l’échantillon de l’analyse quantitative ne concernait pas uniquement les discriminations à l’embauche selon l’apparence physique. Au final, ce ne sont que six décisions de Cour d’appel et douze délibérations rendues par la HALDE/le Défenseur des droits. Ce constat mérite d’être questionné, qualitativement, cette fois. Dans ce chapitre, nous tenterons de mettre au jour les éléments qui permettent de traiter une discrimination à l’embauche selon l’apparence physique ressentie par la victime, de façon juridictionnelle et extra-juridictionnelle.

### **1 Facteurs de réussite et facteurs d’échec du traitement juridictionnel**

#### **1.1 L’importance de la preuve**

Sur les six arrêts de Cour d’appel relevés, deux discriminations à l’embauche sont avérées.

##### **1.1.1 Le patronyme et l’apparence physique, révélateurs d’une origine**


Cette décision de Cour d’appel concerne une discrimination à l’embauche à raison de l’apparence physique (la race) et le patronyme dans le domaine du prêt-à-porter (Tableau 6). Elle a commencé par la saisine du Conseil des prud’hommes le 13 mai 2003 pour s’achever avec une décision de la Cour d’appel d’Orléans le 11 mai 2006<sup>221</sup>. Trois ans de procédure à l’issue de laquelle, est considérée comme une discrimination à l’embauche en raison du patronyme et de l’apparence physique, le fait de refuser une candidature avec un patronyme étranger et dont la photographie révèle une personne métisse pour en accepter une autre avec

<sup>221</sup> CA Orléans, 2006-05-11, 2006-301442.

un patronyme français et une photographie révélant un visage non métissé. Les deux candidatures provenaient de la même candidate qui avait utilisé la méthode du *testing* au vu du rejet de sa première candidature. Suite à cela, elle avait pu obtenir un entretien. De même, est avérée discriminatoire à l'embauche selon l'apparence physique (race), le fait de modifier le CDI « promis » (après signature d'une Déclaration Unique d'Embauche) pour un CDD après avoir reçu physiquement la candidate – qui avait modifié sa photographie sur le dossier de candidature - lors d'un entretien de confirmation du contrat initial.

Il faut aussi noter que la discrimination à l'embauche fait l'objet d'une demande pour préjudices complémentaires. Avant cela, l'enjeu est de requalifier le CDD en CDI et ainsi, admettre que la fin du CDD fait en réalité l'objet d'un licenciement discriminatoire car la victime avait déjà fait l'objet d'une discrimination à deux reprises. Aussi, cet arrêt évoque le critère d'apparence physique uniquement dans la section qui concerne les motifs des décisions de la Cour. Elle est aussi et surtout relative à la race et associée au patronyme.

**Tableau 6 : CA Orléans, 2006-05-11, 2006-301442**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Domaine d'application, critères	Faits	Demandes et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et de l'embauche
<p>Cour d'appel d'Orléans, Chambre sociale 2006-301442 Arrêt du 11/05/2006 (13/04/05)</p>  <p>Conseil des Prud'hommes (CPH) d'Orléans : Jugement du 8/03/05 (13/05/03)</p>	<p><b>Appelant :</b> Mlle. Moukagni (candidate puis salariée)</p> <p><b>Intimé :</b> SA Morgan et SA NOS ENFANTS AUSSI (employeurs)</p> <p>Commerce de prêt à porter pour un poste de responsable de magasin</p>	<p>Embauche</p> <p>Apparence physique (race) et patronyme étranger (lors du rejet de la candidature et de la transformation du contrat de travail initial de CDI à CDD d'un mois)</p>	<p>La candidate postule à un poste de responsable de magasin sous son nom (patronyme étranger) + photo (métisse souriante). 5/03/02 : Rejet de sa candidature. La candidate a adressé une nouvelle candidature avec le nom de sa mère (consonance française : CHENE) et une photo du visage d'une de ses amies non métissées. 29/04/02 : Obtient un entretien.</p>	<p><b>Mlle Moukagni :</b> * requalification du CDD en CDI Art L.122-1 et suivant du Code du travail * Règlement de 50000 € pour discrimination raciale à l'embauche * Licenciement discriminatoire Art L.122-45 du Ct</p> <p><b>Les deux sociétés :</b> * confirmer le jugement antérieur</p>	<p>1/ Deux CV envoyés par la victime (méthode du <i>testing</i>) Pas de justification de la décision de la part de la société. 2/ En ce qui concerne la discrimination : <b>Mlle Moukagni :</b> Erreurs donc le CDD peut être requalifié en CDI et si requalification, les règles du licenciement s'appliquent. Licenciement qui s'avère discriminatoire car elle a déjà fait l'objet de différences de traitement à deux reprises : refus de sa candidature au nom MOUKAGNI et rejet de la directrice régionale.</p> <p><b>SA MORGAN et NOS ENFANTS AUSSI :</b> Pas de discrimination raciale car embauche de Mlle Moukagni (sous le nom de Chêne) suite à l'entretien le 29/04/02). La première candidature n'a pas été négative car la réponse a été : nous ne sommes pas en mesure de vous donner une réponse immédiate Elle dénie la discrimination raciale et donc les préjudices subis par Mlle Moukagni.</p>	<p><b>Contentieux judiciaire :</b> * Contrat requalifié mais licenciement qui découle de condition imparfaite du contrat de travail donc ce n'est pas un licenciement discriminatoire <b>* Pour demandes pour préjudices complémentaires :</b> Art. L.122-45 et l'arrêt précise : « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison de son origine, de son appartenance à une ethnie ou une race » * L'arrêt retrace la chronologie des faits : - Première candidature pudiquement rejetée. - Celle de Caroline Chêne : Tous les avantages de la séduction alors que profils professionnels identiques entre les deux candidatures * Pas de justification des deux sociétés Discrimination à l'embauche à deux niveaux : - rejet de la 1ere candidature le 5/03/02 - « lors de la transformation du CDI en CDD liée à son apparence physique (sa race) et son patronyme étranger » Jugement CPH infirmé</p>	<p>Quels critères sont considérés ? On parle d'apparence physique finalement très rarement (à la fin), et l'apparence physique fait ici référence à la race. Au final l'arrêt, dans le résumé de la condamnation des deux sociétés, parle de discrimination raciale et en raison du patronyme.</p>

### 1.1.2 L'apparence physique ou la considération du poids


La seconde discrimination a été prononcée par la Cour d'appel de Douai le 20 avril 2012<sup>222</sup> (Tableau 7). Elle concerne l'apparence physique à raison du poids. C'est d'ailleurs la seule et unique décision relevée dans laquelle la discrimination à l'embauche occupe la place de la demande principale - même si elle est formulée comme une atteinte à la vie personnelle et à la liberté individuelle - et dans laquelle l'apparence physique est utilisée de façon autonome, non associée avec un autre critère. Est considérée comme une discrimination à l'embauche à raison de l'apparence physique le fait de demander à une candidate de perdre du poids afin d'être employée.

Dans l'arrêt en question, il a été demandé à Mlle L. de perdre huit kilos pour être embauchée en contrat d'apprentissage. Après deux ans de contrat, elle devient assistante commerciale. Suite à la réorganisation de l'entreprise, elle est affectée à un autre service. Un an plus tard, elle refuse de signer deux avenants au contrat de travail, lesquels prévoient un intéressement sur la production et le taux de concrétisations d'affaires nouvelles. Ce refus l'a conduite à être convoquée à un entretien préalable à un éventuel licenciement. Elle sera donc licenciée un mois plus tard. Suite à cet événement, Mlle L. a saisi le Conseil des Prud'hommes. Le jugement qualifie le licenciement dénué de cause réelle et sérieuse et condamne l'entreprise à toute une série de sommes à régler à la victime (salaires, congés payés, indemnité compensatrice de préavis, indemnité de licenciement, etc.). Puis, il déboute les parties du surplus de leurs demandes dont celle concernant l'atteinte à la vie personnelle et à la liberté individuelle de la victime lors de son embauche. L'entreprise a donc fait appel. Celle-ci demande à ce que le jugement soit infirmé en ce qui concerne le licenciement. Mlle L. demande, quant à elle, à ce que le jugement soit confirmé sauf au regard de l'atteinte à sa vie personnelle et à sa liberté individuelle. La Cour d'appel, au vu des éléments apportés, atteste de la présence des éléments de faits laissant supposer une discrimination : il s'agit d'un certificat médical datant du 8 août 2005 attestant de la demande de l'employeur quant à la perte de poids pour être embauchée, de l'effectivité du contrat de travail en octobre 2005 et de témoignages attestant de sa perte de poids (huit kilos en trois semaines). L'employeur ne parvient pas à se justifier, le seul élément apporté est que la victime « *ne s'était pendant toute la durée de la relation de travail jamais plainte* ». La chronologie des événements et les preuves apportées soutiennent ce qu'avance la victime, la discrimination en raison de l'apparence physique est reconnue par la Cour d'appel.

---

<sup>222</sup> CA Douai, 2012-04-20, 11/027790.

**Tableau 7 : CA Douai, 2012-04-20, 11/0277**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Domaine d'application, critères	Faits	Demandes (principales ou secondaires) et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et de l'embauche
<p>Cour d'appel de Douai, Chambre sociale 11/027790 Arrêt du 20/04/2012 (12/07/2011)</p>  <p>Conseil des Prud'hommes de Roubaix : Jugement du 16/06/11</p>	<p><b>Appelant :</b> SARL Mutuelle et compagnies.fr Groupe GESCO (employeur)</p> <p><b>Intimé :</b> Mlle L (candidate puis salariée)</p>	<p>* Atteinte à la vie personnelle et à la liberté individuelle lors de l'embauche</p> <p>* Licenciement</p> <p>Apparence physique : perte de poids pour être recrutée</p>	<p><b>17/10/05 :</b> embauche de Mlle L en contrat d'apprentissage après perte de 8 kg</p> <p><b>3/09/07 :</b> CDI assistante commerciale au bureau de Roubaix</p> <p><b>Réorganisation</b> de l'entreprise, séparation des activités gestion et commercial.</p> <p>Affectation de Mlle L au service commercial</p> <p><b>30/09/08 :</b> refus de signer deux avenants prévoyant un intéressement sur la production et le taux de concrétisation d'affaires nouvelles</p> <p><b>3/10/08 :</b> convocation à un entretien préalable à un éventuel licenciement, convocation assortie d'une mise à pied à titre conservatoire</p> <p><b>3/11/08 :</b> licenciement pour faute grave</p>	<p><b>GESCO :</b></p> <p>* Infirmer le jugement sauf en ce qu'il a débouté Mlle L de sa demande de dommages et intérêts pour atteinte à la vie privée lors de l'embauche</p> <p>* dire le licenciement fondé sur faute grave</p> <p>* dire le licenciement fondé sur une cause réelle et sérieuse</p> <p><b>Mlle L :</b></p> <p>* Confirmer le jugement</p> <p>* Dire le licenciement dénué de cause réelle et sérieuse</p> <p>* dommages et intérêts dont réformer le jugement en ce qu'il a débouté Mlle L de sa demande d'indemnisation du préjudice subi du fait de l'atteinte à sa vie personnelle et à sa liberté individuelle (2000€ en réparations)</p>	<p>Par rapport à la discrimination à l'embauche et de l'atteinte à sa vie privée :</p> <p>- Mlle L : victime de discrimination à l'embauche lors de son recrutement en tant qu'apprentie car demande de perdre du poids</p> <p>Violation de son droit à une vie privée</p> <p>Art L.1132-1 du CT « <i>en raison de son apparence physique</i> »</p> <p>Art L.1134-1 : l'intéressé doit fournir des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination :</p> <p>* certificat médical datant du 8/08/2005 attestant que son futur employeur lui avait demandé de perdre du poids pour être embauché.</p> <p>- Contrat d'apprentissage : effet le 1/10/2005</p> <p>- Suivi d'une perte de 8kg en trois semaines, (témoignages sœur et camarade de classe)</p> <p>Les éléments de faits sont présentés.</p> <p>- GESCO : la sté conteste cette discrimination, affirme ne jamais avoir formulé une telle exigence et explique que la salariée ne s'était jamais plainte avant</p> <p>Pas d'élément au soutien de sa thèse</p>	<p>En l'espèce :</p> <p>* certificat du médecin, se référant expressément à ses notes du 8 août 2005 + chronologie des éléments : accrédite la thèse de la salariée selon laquelle elle a fait entre temps un régime, de l'attestation confirmant le malaise de l'intéressée à l'époque de son embauche en qualité d'apprentie, de celle de Mlle V qui, embauchée en intérim en 2008, se serait vu, à son tour, suggérer qu'il valait mieux ne pas dépasser un certain poids, la cour considère que le grief de discrimination en raison de l'apparence physique est établi.</p> <p>La discrimination cause un préjudice à sa victime dont la demande de dommages et intérêts est dans ces conditions fondée dans son principe, et qui, au vu des éléments dont la cour dispose, peuvent être fixés à la somme de 2000€.</p>	<p>On ne parle pas de discrimination à l'embauche dans les prétentions, le terme apparaît plus tard, dans les différents arguments.</p> <p>Élément de preuve acceptée : 2 témoignages, chronologie des faits qui correspond au récit, certificat et surtout, l'entreprise n'apporte rien pour contrer ces éléments de faits.</p>

### 1.1.3 La question de la preuve

Pour chacune de ces décisions, les éléments apportés par les victimes laissent supposer l'existence d'une discrimination. Il s'agit de l'envoi de plusieurs candidatures dont seuls le patronyme et la photographie diffèrent, l'entreprise sélectionnant la candidature qui, au vu de ces seuls éléments différenciant, « *présentait tous les avantages de la séduction* »<sup>223</sup>. Il s'agit aussi de fournir un certificat médical attestant de la demande de perte de poids, de la preuve de celle-ci apportée par un témoignage corroboré par celui d'une autre employée à qui il a été suggéré, de la même façon, de ne pas dépasser un certain poids. Ces éléments étant suffisants, la partie mise en cause doit apporter quant à elle les éléments de preuve justifiant la mesure prise, sinon montrant que les choix étaient objectifs et étrangers à toute discrimination. Pour chacune de ces affaires, l'employeur n'a apporté aucun élément : rien n'explique l'attribution d'un CDD au lieu du CDI prévu initialement et rien n'est apporté pour l'expliquer ; de la même façon, contester une discrimination qui semble exister (au vu des éléments apportés par la victime et reçus par la Cour) et expliquer que la victime ne s'était jamais plainte auparavant n'est pas un élément de preuve justifiant la non existence d'une discrimination. Dans les deux cas, les entreprises n'ont rien apporté de concret pour contrebalancer les propos retenus par la Cour. La discrimination à l'embauche est ainsi avérée. Sur les six arrêts relevés, il n'y en a donc que deux qui attestent d'une discrimination à l'embauche. L'apparence physique est associée à la race ainsi qu'au patronyme pour l'une, elle est considérée au travers du poids – donc un caractère physique - pour l'autre. En étudiant les quatre autres arrêts, nous allons tenter de comprendre ce qui fait que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ne sont pas reconnues par le juge. Ce seront peut-être les éléments qui les rendent possibles.

## 1.2 Quand la discrimination n'est pas reconnue

### 1.2.1 Discriminée mais embauchée : l'apparence physique, un prétexte ?

La Cour d'appel de Nancy<sup>224</sup> confirme le jugement de la juridiction antérieure et ne considère pas discriminatoire le fait de demander la taille et le poids d'une candidate à un emploi d'hôtesse de vente en vue de lui attribuer une tenue de travail (Tableau 8). Dans l'arrêt concerné, Mme T., qui a été en poste dans cette entreprise pendant près de cinq ans, demande, en plus d'autres prétentions « principales », que soit reconnue une discrimination à l'embauche selon son apparence physique de par la volonté de l'employeur de connaître sa taille et son poids au moment de son embauche. Ceci contreviendrait aux articles L. 1132-1 et L. 1221-6 du Code du travail. S'il ne semble pas que Mme T. ait été écartée d'une procédure de recrutement en raison de son apparence physique<sup>225</sup>, la demande de l'employeur en ce qui concerne la taille et le poids présente-t-elle un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé<sup>226</sup> ? En tout état de cause, Mme T. n'apporte pas d'éléments pouvant laisser entendre une discrimination car elle ne fait pas état du préjudice subi. Dans cette décision de la Cour d'appel de Nancy, la discrimination à l'embauche selon l'apparence physique fait partie des demandes « *extra-subsidiaires* ». Les

---

<sup>223</sup> CA Orléans, 2006-05-11, 2006-301442.

<sup>224</sup> CA Nancy, 2009-02-27, 06/03224.


<sup>225</sup> Article L. 1132-1 du Code du travail.

<sup>226</sup> Article L.1221-6 du Code du travail.

prétentions principales concernent une requalification du contrat à temps partiel en un contrat à temps plein ainsi qu'une résiliation judiciaire du contrat de travail aux torts de l'employeur.



**Tableau 8 : CA Nancy, 2009-02-27, 06/03224**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Domaine d'application, critère.s	Faits	Demandes (principales ou secondaires) et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et de l'embauche
<p>Cour d'appel de Nancy, Chambre sociale 06/03224, Arrêt du 27/02/2009 (5/12/06)</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Conseil de Prud'hommes de Nancy : Jugement du 23/11/2006 (6/03/06)</p>	<p><b>Appelant :</b> Mme T. (salariée)</p> <p><b>Intimé :</b> SARL MGS PROMOTION (employeur)</p> <p>Commerce : Hôtesse de vente</p>	<p>Licenciement</p> <p>Embauche</p> <p>Apparence physique (demande de mensurations pour attribuer une tenue de travail)</p>	<p><b>11/03/01 :</b> Embauche de Mme T en CDI temps plein : hôtesse de vente.</p> <p><b>6/03/06 :</b> Mme T. saisit les Prud'hommes de Nancy pour la résiliation judiciaire de son contrat de travail + dommages et intérêts pour licenciement abusif, indemnités de préavis et de licenciement.</p> <p><b>23/11/06 :</b> Mme T. est déboutée de ses demandes.</p> <p><b>5/12/06 :</b> appel</p>	<p>Mme T. : * requalification du contrat temps partiel à temps plein * résiliation judiciaire du contrat de travail aux torts de l'employeur * Discrimination à l'embauche selon l'apparence physique (demande taille et poids pour tenues) : 5000€ dommages et intérêts.</p> <p>SARL MGS PROMOTION : * confirmation du jugement et rejet des demandes de Mme T.</p>	<p>Pour ce qui est de la discrimination à l'embauche selon l'apparence physique : Mme T. soutient que la demande de taille et poids entraîne la violation, par l'employeur, des articles L.1132-1 et L1221-6 du Code du travail.</p> <p>Selon l'employeur, cette demande a été faite à chaque salariée pour leur fournir des tenues de travail.</p>	<p>Jugement des prud'hommes confirmé en tous points.</p> <p>Pour la discrimination à l'embauche selon l'apparence physique, pas de préjudice subi par la salariée (selon le jugement des prud'hommes)</p>	<p>Apport de la preuve importante, il faut qu'il y ait préjudice. Ce n'est pas le cas ici.</p>


### 1.2.2 La couleur de peau : apparence physique ou origine ?

La Cour d'appel d'Aix-en-Provence, en date du 30 janvier 2014<sup>227</sup> n'a pas retenu de discrimination à l'embauche, tout comme la juridiction de premier degré, pour le cas d'une candidate d'origine sénégalaise (Mme B.) : cette dernière était régulièrement recrutée dans un office de tourisme, en contrat saisonnier, jusqu'à ce qu'elle n'y soit plus (Tableau 9). Cette candidate a fourni des pièces laissant supposer l'existence d'une discrimination en raison de sa couleur de peau, par rapport aux expériences des candidates effectivement recrutées en comparaison avec ses propres expériences. Cependant, l'employeur parvient à montrer que le profil des candidates en question est meilleur mais aussi qu'il a employé plusieurs salariés d'origines différentes. Il fournit à la Cour les CV de Mme B. et des autres candidates ainsi que des attestations faites par les différents recruteurs de l'année en question. La Cour considère donc que l'existence des précédents recrutements de Mme B. enlève tout soupçon de discrimination relative à la couleur de peau ; l'employeur démontre ainsi que le non-recrutement repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Ici, l'arrêt considère la couleur de peau, parfois l'origine. Mais nous l'avons sélectionné en raison des mots clés précisés par la base de données Lexis360° : « *Embauche, limite à la liberté d'embauche, discrimination à l'embauche, motif, discrimination liée à l'apparence physique, candidate d'origine sénégalaise* ».

---

<sup>227</sup> CA Aix en Provence, 2014-01-30, 1512/19683.

**Tableau 9 : CA Aix en Provence, 2014-01-30, 1512/19683**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Domaine d'application, critères	Faits	Demandes (principales ou secondaires) et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et de l'embauche
<p>Cour d'appel d'Aix en Provence, 18ème chambre, 12/19683, Arrêt du 30/01/14</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Conseil de Prud'hommes de Fréjus : Jugement du 14 sept. 2012</p>	<p><b>Appelant :</b> Mme B. (Ancienne salariée et candidate)</p> <p><b>Intimé :</b> Office de tourisme de Cavalaire (ODT)(employeur)</p> <p>Tourisme</p>	<p>Embauche</p> <p>Apparence physique - non mentionnée dans l'arrêt (couleur de peau)</p>	<p><b>De 2003 à 2009 :</b> Mme B. régulièrement embauchée en contrats saisonniers de 6 mois par l'ODT de Cavalaire</p> <p><b>2011 :</b> présentation de sa candidature mais celle-ci n'est pas retenue le 12/04/11 car d'autres candidatures ont des compétences plus adaptées au poste</p> <p>Selon Mme B., discrimination couleur de peau car d'origine sénégalaise</p> <p>Loi du 27 mai 2008, art L1132-1 du Ct</p> <p>Mme B. a été recrutée 7 saisons d'affilée au poste de conseillère en séjour dans un office de tourisme</p>	<p>Mme B. :</p> <p>* Infirmer le jugement rendu</p> <p>Office de tourisme de Cavalaire :</p> <p>* Confirmer le jugement rendu</p>	<p>* Selon Mme B., plusieurs candidates ne semblent pas présenter un profil adapté :</p> <p>- Mme C. n'a jamais travaillé dans un ODT</p> <p>- Mlle E. ne parle ni allemand, ni anglais et a un niveau scolaire en italien</p> <p>De plus, la directrice de l'ODT ne parle aucune de ces langues donc ne peut émettre un avis.</p> <p>De plus, changement de la direction, la personne l'ayant recrutée les années précédentes n'est pas celle qui a rejeté sa candidature Mme B.</p> <p>produit donc son CV, celui de la candidate qui ne parle aucune langue et des attestations faisant état de son professionnalisme</p> <p>Pour l'employeur :</p> <p>Les recrutements des années précédentes ne sont pas un « passe-droit ». En 2011, concurrence avec des candidates avec un meilleur profil notamment au niveau des langues étrangères : Mme C est trilingue, Mlle E maîtrise l'anglais et bon niveau scolaire en italien plus expérience professionnelle.</p> <p>Par rapport au changement de direction, l'ancienne directrice n'avait signé que deux de ses anciens contrats de travail donc au vu du nombre de fois où Mme B. a été recrutée, pas de discrimination. De plus, au sein de l'ODT, différentes origines sont présentes</p> <p>Production des CV de Mme B. et des autres candidates + attestations des différents recruteurs de 2011.</p>	<p>Au vu des éléments de preuve donné :</p> <p>Les observations de l'ODT par rapport aux compétences linguistiques sont justifiées donc recrutement qui repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination ici, selon la couleur de peau.</p> <p>L'existence de précédents recrutements enlève tout soupçon de discrimination relative à la couleur de peau ; l'employeur démontre ainsi que le non-recrutement repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.</p>	<p>On parle essentiellement de couleur de peau.</p>

### 1.2.3 L'origine au prisme du patronyme et de l'apparence physique

La Cour d'appel de Grenoble<sup>228</sup> infirme, quant à elle, un jugement de Conseil des prud'hommes, selon lequel était reconnue une discrimination à l'embauche<sup>229</sup> (Tableau 10). Selon la procédure d'appel, nous apprenons que le patronyme semblerait être la cause de cette discrimination dans un premier temps (rejet de la candidature). Dans un second temps, l'entretien de recrutement aurait été écourté, selon le candidat (M. M.), à raison de son apparence physique. De la même façon que l'affaire illustrée précédemment (*cf.* 1.1.1 Le patronyme et l'apparence physique, révélateurs d'une origine), M. M. avait envoyé deux candidatures pour un même poste en modifiant son nom (d'origine maghrébine) et a été convoqué pour la candidature dont le patronyme est à consonance française. Nous apprenons toutefois, au fil de la lecture de l'arrêt, que cette deuxième candidature n'était pas exactement similaire à la première et que l'expérience professionnelle mentionnée était bien plus importante (selon la partie adverse). De plus, le discours du candidat semble parfois contradictoire, même s'il fournit des éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination, cette fois, en raison de son origine maghrébine, pour reprendre les termes utilisés dans l'arrêt. De son côté, l'employeur montre qu'il a recruté une personne justifiant du diplôme et de l'expérience recherchée et que M. M. ne disposait pas de ces éléments qu'il prétendait pourtant posséder (équivalence du BTS et non l'obtention de celui-ci, deux ans d'expérience dans le domaine au lieu des quinze années affirmées). Donc au vu de ces éléments, la discrimination en raison des origines maghrébines n'est pas reconnue et le jugement du Conseil des prud'hommes est ainsi infirmé. La Cour a aussi considéré que la demande de l'employeur de joindre une photographie au dossier de candidature « *ne révèle pas en soi des faits laissant supposer une discrimination* ».


Il est intéressant de voir à quel point l'apparence physique a pu disparaître pour être remplacée par l'origine du candidat. De plus, nous constatons que l'association SOS Racisme est intervenue volontairement dans cette affaire. Il ne s'agit donc plus d'une discrimination à l'embauche à raison de l'apparence physique.

---

<sup>228</sup> CA Grenoble, 2015-04-09, 13/01719.

<sup>229</sup> Le motif n'est pas précisé dans le document que nous possédons.

**Tableau 10 : CA Grenoble, 2015-04-09, 13/01719**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Faits	Demandes et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et l'embauche
<p>Cour d'appel de Grenoble, chambre sociale section B, 13/01719, Arrêt du 9/04/15 (5/04/2013)</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Conseil de Prud'hommes de Grenoble : Jugement du 25/03/13</p>	<p><b>Appelant :</b> OPAC de la Savoie (employeur)</p> <p><b>Intimé :</b> M. M. (candidat) + intervention volontaire de l'association SOS Racisme</p> <p>Bâtiment</p> <p>Domaine d'application, critères</p> <p>Embauche</p> <p>Apparence physique : mentionnée une fois dans les demandes « <i>que bien que son entretien se soit correctement déroulé, il a été écourté ; que son apparence physique a joué</i> » (couleur de peau).</p>	<p>Deux offres d'emplois formulées par l'OPAC le 19/04/11</p> <p>* chargé de patrimoine Aix les bains</p> <p>* assistant de patrimoine Moutiers</p> <p>Une 3<sup>ème</sup> offre le 26/04/11 :</p> <p>* technicien du bâtiment Chambéry</p> <p>M. M. a postulé, candidatures non retenues</p> <p>S'estime victime de discrimination à l'embauche CPH qui a condamné l'OPAC à payer des dommages et intérêts pour discrimination à l'embauche Appel par l'OPAC</p>	<p>Par rapport à la discrimination :</p> <p>Employeur :</p> <p>* Incompétence territoriale du CPH de Grenoble</p> <p>* Débouter M. M. et SOS Racisme de leurs demandes</p> <p>M.M. :</p> <p>* Confirmer le jugement sauf pour les dommages et intérêts qu'il porte à 80 000 € au lieu de 30 000 €.</p>	<p><b>Employeur :</b></p> <p>* Annonce du 19/04/11 : M.M a postulé un jour en retard et ne possédait ni le diplôme, ni l'expérience. Candidature rejetée sur des critères objectifs</p> <p>* M.M. n'a pas postulé au poste de Moutiers</p> <p>* M.M. a postulé à celui de Chambéry : autre patronyme (M. L.) : poste d'assistant technique à Chambéry : M. L. a un BTS en bâtiment + expérience de conducteur de travaux</p> <p>Reçu par le jury pendant 45 minutes</p> <p>* Choix de Mme R. : + diplômée et + d'expérience</p> <p>M. M. :</p> <p>* candidature pour les deux offres du 19/04/11</p> <p>* Compétent pour les deux postes mais pas convoqué</p> <p>* Le poste ne requiert pas de diplôme d'ingénieur, les missions correspondent à un Bac+2 □ Écarté en raison de son nom à consonance étrangère</p> <p>* il a postulé sous le nom de M. L. : même CV, même poste. Il a été convoqué</p> <p>Selon lui, traitement différencié des deux candidatures Attitude discriminatoire de l'OPAC</p> <p>* bien que son entretien se soit correctement déroulé, il a été écourté ; son apparence physique a joué</p> <p>Préjudice important.</p> <p><b>SOS RACISME :</b></p> <p>* M. M. avait diplôme et expérience</p> <p>* D'autres personnes recrutées alors que M. M. avait les compétences requises</p> <p>* Convoqué sous un autre patronyme</p> <p>Discrimination à l'embauche</p>	<p>* Art L.1132-1 : selon les origines</p> <p>* Art L.1134-1 : - M. M ne justifie pas avoir adressé à l'Opac une première candidature le 10/12/10</p> <p>* candidature le 20/04/11 pour le 19/04/11</p> <p>* production de son CV</p> <p>* Soupçon de discrimination à l'embauche donc CV avec patronyme différent le 2/05/11 : convocation à un entretien : autre candidat choisi</p> <p>* Publication d'autres offres d'emploi le 27/09/11 donc poste non pourvus</p> <p>Les éléments fournis par M.M. laissent supposer l'existence d'une discrimination en raison de son origine maghrébine</p> <p>Mais d'un autre côté :</p> <p>* poste de technicien a Moutiers : M. M. n'a pas postulé</p> <p>* Diplôme : M.M. n'a pas obtenu son BTS</p> <p>Pas diplôme requis</p> <p>* expérience de conducteur de travaux de 2 ans.</p> <p>Ne possède ni diplôme ni expérience requis donc recrutement d'un autre candidat</p> <p>Pas de discrimination selon l'OPAC</p> <p>Par rapport à la candidature de Philippe L. :</p> <p>* CV différents</p> <p>* le candidat ne voulait pas travailler dans le secteur neuf mais c'est dans la fiche d'information établie par le jury</p> <p>* expérience = critère principal → entretien pour M. L. mais candidats avec plus d'expérience</p> <p>Pas de discrimination car choix à partir de critères objectifs justifiés</p> <p>* demande de l'OPAC de joindre une photo à la candidature ne révèle pas des faits laissant supposer une discrimination</p> <p>Discrimination non retenue</p>	<p>Apparence physique mentionnée une seule fois. Par le candidat</p>


#### 1.2.4 Une barbe qui cache bien des choses

La Cour d'appel d'Aix-en-Provence<sup>230</sup> a rendu un arrêt dans lequel elle ne reconnaît pas une discrimination à l'embauche selon l'origine, l'apparence physique et les convictions religieuses (Tableau 11). Tous les éléments semblaient pourtant être rassemblés et laissaient supposer l'existence de cette discrimination. Si M. H. considère avoir « *fait l'objet d'une mesure de discrimination à l'embauche, en raison de son apparence physique et plus particulièrement de sa barbe* », le fait de présenter un procès-verbal d'huissier transcrivant des conversations téléphoniques de l'employeur et de communiquer les courriers du Défenseur des droits relatifs, entre autres, au constat d'huissier laisse supposer qu'il y a eu discrimination mais n'est pas recevable : les conversations téléphoniques ayant été enregistrées à l'insu des personnes concernées, elles « *ne peuvent dès lors constituer un élément de preuve licite et loyal, au sens de l'article 9 du code civil* ». De plus, l'employeur apporte des éléments quant au registre du personnel et au recrutement effectué, ce dernier prouvant l'embauche d'une personne plus expérimentée, spécialisée et diplômée que M. H.

---

<sup>230</sup> CA Aix en Provence, 2018-01-26, 15/16572.

**Tableau 11 : CA Aix en Provence, 2018-01-26, 15/16572**

Juridictions	Parties / lien juridique / secteur d'activité	Domaine d'application, critère.s	Faits	Demandes et prétentions chiffrées	Arguments	Décision	Place de l'apparence physique et de l'embauche
<p>Cour d'appel d'Aix en Provence, 9<sup>ème</sup> chambre, 15/16572, 13/01719, Arrêt du 26/01/18 (11/09/2015)</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Conseil de Prud'hommes de Marseille : Jugement du 31/08/15</p>	<p><b>Appelant :</b> M. H. et Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples</p> <p><b>Intimée :</b> ARCABE et SAS SPIE NUCLEAIRE</p> <p>BTP et construction</p>	<p>Embauche</p> <p>Apparence physique : * Selon CPH : apparence physique et plus particulièrement de sa barbe</p> <p>Pour l'appel : * M. H. évoque les motifs : origine, apparence physique et convictions religieuses</p>	<p>3/09/12 : Mise en contact de M. H. avec la société ARCABE, qui se charge du recrutement pour SAS SPIE NUCLEAIRE</p> <p>20/09/12 : nouvel entretien avec représentants de SAS SPIE NUCLEAIRE</p> <p>26/09/12 : M. P de SARL ARCABE lui explique que sa barbe est un problème</p> <p>1/11/12 : M.H postule sur un nouveau poste directement auprès de SAS SPIE NUCLEAIRE</p> <p>29/11/12 : Rdv fixé par M.P mais ce rdv a été annulé car poste en <i>stand by</i>. Le directeur de SARL ARCABE a contacté M.H en lui précisant que sa candidature n'est pas retenue en raison de son apparence physique et surtout sa barbe. Discrimination à l'embauche selon M.H.</p>	<p>M. H : - Condamner les deux sociétés pour discrimination à l'embauche : origine, apparence physique et convictions religieuses (somme de 50 000 €)</p> <p>- Affichage du jugement dans leurs locaux - Publication du jugement (extraits) dans 3 journaux</p> <p>ARCABE : - Juger M. H non fondé en son appel - l'en débouter - Confirmer jugement antérieur</p> <p>SAS SPIE NUCLEAIRE : - Confirmer le jugement.</p>	<p>M. H a fourni 1 procès-verbal d'huissiers transcrivant cinq conversations téléphoniques de l'employeur + courriers du défenseur des droits adressés au gérant de SARL ARCABE et au président de SAS SPIE NUCLEAIRE</p> <p>Supposition d'une existence de discrimination selon son apparence physique, ses convictions religieuses vraies ou supposées et/ou son origine.</p> <p>Les deux sociétés font valoir que les communications téléphoniques avec des membres de leur personnel ont été enregistrées à leur insu Pas un élément de preuve. Ils donnent leur registre du personnel attestant des dernières embauches dont celle à laquelle M. H a postulé et le recrutement s'est orienté vers un candidat plus expérimenté, spécialisé et diplômé que M. H.</p>	<p>Les enregistrements ont été réalisés à l'insu de l'employeur donc ne constituent pas une preuve pour le droit civil (au sens de l'article 9 du code civil). Le rapport du Défenseur des droits repose sur le constat d'huissier, ce dernier étant non recevable car il transcrit des conversations qui ne peuvent être prises en compte donc pas d'éléments de faits acceptables.</p> <p>Pas de rapport direct avec une discrimination à l'embauche</p> <p>Jugement de 1<sup>ère</sup> instance confirmé, la discrimination n'est pas avérée. Pas de discrimination à l'embauche selon l'apparence physique</p>	<p>Problème de la preuve, certaines pièces fournies au civil pouvant ne pas être considérées.</p>

Dans la moitié des arrêts, la discrimination à l'embauche est secondaire dans les prétentions des parties. Elle intervient après d'autres demandes. Seuls deux arrêts sur six concernent uniquement l'apparence physique, l'un d'entre eux étant une demande extra-subsidiaire, l'autre étant la demande principale. Dans les autres, il est associé à un autre motif ou alors disparaît au fur et à mesure pour laisser place à un autre critère de discrimination, essentiellement relatif aux origines du candidats (quatre arrêts sur six). L'apparence physique est aussi essentiellement associée aux caractéristiques non modifiables de la personne : nous recensons ici le poids, la taille, l'apparence physique considérée pour la race et l'origine, la couleur de peau. Seule une décision concerne une des caractéristiques modifiables qu'est la barbe mais qui relèverait finalement de convictions religieuses. En général, la discrimination n'est pas avérée si l'entreprise parvient à « *prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination* ». C'est le cas pour trois arrêts dans lesquels l'entreprise a apporté des éléments contestant une possible discrimination : recrutement d'autres salariés d'origines différentes ; profil recruté plus qualifié ; attestations ; éléments du registre du personnel. Enfin, nous remarquons aussi que seule la discrimination directe fait l'objet de recours.

## **2 Le rôle pré-judiciaire de la HALDE/le Défenseur des droits**

Nous avons donc sélectionné douze décisions de la HALDE/du Défenseur des droits concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ainsi que l'apparence physique et autres critères. Il y en a six en 2006. Pour la plupart, ce sont des saisines réalisées à la même date, supposément par une même personne. Ce sont au total cinq décisions rendues en cinq mois et une, relative à une saisine d'office de la HALDE, en un mois. En 2007, nous avons relevé deux décisions qui ont fait l'objet, respectivement, d'une investigation de huit et neuf mois. En 2011, une seule décision a été recensée, traitée en neuf mois. A partir de 2013, les procédures sont plus longues. Deux ans pour une décision en 2013 ; un an et quatre mois pour une saisine d'office du Défenseur des droits en 2014 ; deux ans et neuf mois pour la décision recensée en 2018. La HALDE/le Défenseur des droits est une institution qui peut intervenir en amont d'une plainte. Nous verrons que chaque délibération aboutit à des recommandations, à une médiation, à un projet de loi, mais chacune fait avant tout l'objet d'un traitement pré-judiciaire et permet un « *travail de traduction et de transformation par l'organisation de la « supplique » portée par un individu s'auto-désignant comme victime, pour en faire un point d'appui solide et convaincant à une demande de justice* » (Chappe, 2013, 187).

### **2.1 L'apparence physique comme critère autonome**

Six décisions de la HALDE/du Défenseur des droits concernent uniquement l'apparence physique mais dans différentes « déclinaisons ». Deux d'entre elles concernent le poids du candidat, parfois « trop » mince, parfois « trop » corpulent. Sur cette dernière, nous n'avons que très peu d'informations. Deux autres mettent en avant une « trop » petite taille. Une des décisions porte sur la beauté. La dernière recensée relève d'une caractéristique modifiable telle que la barbe.



### 2.1.1 Trop mince et trop corpulente

En 2006, une décision<sup>231</sup> a été rendue en rapport avec le poids d'une candidate à un emploi de mannequin dans une société de prêt à porter (Tableau 12). L'employeur la considère comme étant trop maigre et lui fait parvenir sa décision par courrier. La HALDE se réfère ici aux directives communautaires selon lesquelles il est possible de faire une différence de traitement en fonction de certains critères (le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, le handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle). N'y figure pas l'apparence physique et quand bien même, ces directives ne sont pas, à cette époque, transposées dans le droit français. Seul le critère du sexe peut entraîner une différence de traitement (selon l'article R. 123-1 du Code du travail) pour les emplois et activités professionnelles d'artistes, de mannequins et de modèles. L'apparence physique ne peut donc pas faire l'objet d'une différence de traitement. La décision de non recrutement de l'employeur est donc contraire au droit français. Cependant, cette décision de la HALDE aboutit, de façon très intéressante, à une invitation du gouvernement à déposer un projet de loi selon lequel il faudrait « *compléter la transposition des directives communautaires relatives à l'égalité de traitement, en fixant, de façon restrictive, les conditions dans lesquelles les « exigences professionnelles » peuvent être de nature à justifier une différence de traitement* ». En effet, la HALDE considère qu'il ne serait pas « *illégitime de considérer qu'un certain nombre de caractéristiques constitutives de l'apparence physique, dont la prise en compte est a priori prohibée, jouent un rôle capital pour le choix de mannequins et puissent justifier une différence de traitement* ». Elle semble laisser entendre que ce ne serait pas une erreur de considérer certaines composantes de l'apparence physique pour ce type d'emploi. Ceci pourrait justifier d'une différence de traitement.

---

<sup>231</sup> Délibération n°2006-75 du 10 avril 2006, saisine du 6 décembre 2005.

**Tableau 12 : Délibération n°2006-75 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / Textes	Décision
<p>Mademoiselle X (réclamante)</p> <p>Société de prêt à porter Y</p> <p>HALDE saisie le 6/12/2005 par courrier</p>	<p>Délibération n°2006-75 du 10 avril 2006</p>	<p>Refus d'embauche</p> <p>Apparence physique</p>	<p>Mlle X fait l'objet d'un refus d'embauche datant de 2001, au motif que, selon un courrier de l'entreprise pour laquelle elle a postulé, « Pour nos besoins de mannequins cabine, vous êtes trop mince, mais nous gardons vos coordonnées pour notre prochain défilé dont la date n'est pas encore programmée ».</p>	<p>Selon les directives communautaires : « Les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée » « au sexe », « à la race ou à l'origine ethnique », « à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle » « ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée ».</p> <p>Ceci est mis en œuvre par l'article R. 123-1 du Code du travail selon lequel les emplois et activités professionnelles pour lesquels le sexe uniquement peut être un critère légitime sont les artistes, les mannequins les modèles masculins ou féminins. Donc l'apparence physique n'est pas un critère légitime de sélection.</p> <p>Donc le rejet de sa candidature est contraire à ce qui est mentionné dans le Code pénal et le Code du travail.</p>	<p>« Ici, au vu des circonstances de l'espèce, il ne paraît pas illégitime de considérer qu'un certain nombre de caractéristiques constitutives de l'apparence physique, dont la prise en compte est a priori prohibée, jouent un rôle capital pour le choix de mannequins et puissent justifier une différence de traitement ».</p> <p>Au regard de ce qui précède, le Collège de la Haute autorité invite le gouvernement à déposer un projet de loi visant à compléter la transposition des directives communautaires relatives à l'égalité de traitement, en fixant, de façon restrictive, les conditions dans lesquelles les « exigences professionnelles » peuvent être de nature à justifier une différence de traitement.</p>

La seconde décision<sup>232</sup>, à l'inverse, évoque un refus d'embauche selon l'apparence physique à raison d'une forte corpulence (Tableau 13). Selon le document, la réclamante se serait présentée dans les locaux de la société en question pour présenter sa candidature en qualité d'agent de nettoyage. Elle aurait été confrontée à un refus sans que l'employeur n'examine son dossier de candidature alors qu'une expérience professionnelle avait été acquise dans le domaine. Peu d'informations sont apportées dans cette délibération, mis à part que la HALDE aurait conclu à une présomption de discrimination à l'embauche selon l'apparence physique. Une médiation est mise en place entre les deux parties et un rappel de la loi est apporté à l'employeur.

---

<sup>232</sup> Délibération n°2007-256 du 15 octobre 2007, saisine du 3 janvier 2007.

**Tableau 13 : Délibération n°2007-256 du 15 octobre 2007**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / Textes	Décision
Mme H (réclamante)  Société F  Saisie le 3/01/07	Délibération n°2007-256 du 15 octobre 2007	Refus d'embauche AP (forte corpulence)  Agence de nettoyage	27/10/06 : la réclamante se serait présentée dans les locaux de la société F pour présenter sa candidature en qualité d'agent de nettoyage Mais refus sans avoir examiné son dossier de candidature. Alors qu'expérience professionnelle acquise dans le domaine.	L'enquête de la haute autorité permet d'établir une présomption de discrimination fondée sur l'apparence physique. Pas plus d'informations sur l'instruction.	Médiation. Les parties en présence ont manifesté leur souhait de procéder par voie de médiation. Le Collège de la haute autorité considère qu'une médiation permettrait aux parties d'établir un dialogue susceptible de dégager une solution tenant compte des intérêts de chacun.  Le médiateur désigné veillera à rappeler à la société F ses obligations légales, notamment en exécution de l'article L 121-6 du code du travail selon lequel « <i>les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi</i> ».

### 2.1.2 Trop petite ?

La HALDE n'a pas considéré légitime un refus d'embauche d'une candidate à un poste de crêpière à raison de sa petite taille au motif que celle-ci représentait un danger<sup>233</sup> (Tableau 14). L'employeur revendique son obligation de sécurité envers ses employés. Une taille minimale est donc exigée pour ne pas menacer l'intégrité physique des salariés. Or selon la HALDE, l'obligation de sécurité n'est pas fondée : selon l'article L. 4121-1 du Code du travail, l'employeur est tenu de prendre « *les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Ces mesures comprennent, notamment, « *la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés* ». Mais dans ce cas, elles sont considérées disproportionnées car le refus d'embauche n'était pas la solution pour assurer la sécurité de la candidate. Aussi, seul le médecin du travail est compétent pour apprécier l'aptitude du salarié au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter<sup>234</sup>. La HALDE conclut donc à une discrimination indirecte envers les personnes de petite taille induite par l'installation des galétières. Cette décision a mené à un rappel des termes de la loi auprès de l'employeur. La candidate n'a demandé aucune réparation au préjudice subi.

---

<sup>233</sup> Délibération n° 2011-26 du 31 janvier 2011, saisine du 17 mars 2010.

<sup>234</sup> Articles R. 4624-10 et R. 4624-11 du code du travail.

**Tableau 14 : Délibération n° 2011-26 du 31 janvier 2011**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction	Textes	Décision
Mme X (réclamante)  Mme C. Employeur  Saisie le 17/03/10	Délibération n° 2011-26 du 31 janvier 2011	Embauche  Apparence physique (taille)	15/03/10 : Mme X. s'est présentée à une crêperie située en vue d'une embauche pour un poste de crêpière. Mme C, employeur, ne la reçoit pas en lui disant qu'elle est trop petite pour le poste. Mme X insiste et démontre par une mise en situation qu'elle est capable et non trop petite et parvient à faire le travail. Mme C ne l'emploie pas quand même car sa taille était un « véritable problème »	30/03/10 : courrier d'instruction adressé à l'employeur 19/05/10 : Mme C confirme avoir refusé de s'entretenir avec Mme X car sa taille ne lui permettait pas d'occuper ce poste sans danger. Obligation de sécurité de la part de l'employeur. Mme C procure d'ailleurs des photos à la HALDE pour évaluer ce possible danger : difficulté à atteindre les assiettes et risque de brûlures. ==> Pour l'employeur, une taille minimale est exigée sinon intégrité physique des salariés menacée.	L'article L1132-1 du code du travail dispose qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison de son apparence physique ». Loi du 27 mai 2008 : « Constitue une discrimination indirecte une disposition, un critère ou une pratique neutre en apparence, mais susceptible d'entraîner, pour l'un des motifs mentionnés au premier alinéa, un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne soit objectivement justifié par un but légitime et que les moyens pour réaliser ce but ne soient nécessaires et appropriés ». Discrimination indirecte induite par l'installation des galétières : exclusion des personnes de petite taille. Sur l'obligation de sécurité : l'obligation de sécurité, qui constitue une obligation de résultat (Soc. 11 avril 2002), est légitime. L'article L.4121-1 du code du travail, l'employeur est tenu de prendre « les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ». Ces mesures comprennent, notamment, « la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés ». Mais ici, elles semblent disproportionnées car le rejet de la candidature de Mme X n'était pas la seule solution pour assurer sa sécurité. Aussi, seul le médecin du travail est compétent pour apprécier l'aptitude du salarié au poste de travail auquel l'employeur envisage de l'affecter (articles R. 4624-10 et R. 4624-11 du code du travail).	Le refus d'embauche ne s'explique par aucun élément objectif étranger à toute discrimination Violation article L. 1132-1 du Ct.  Mme X n'a formulé aucune demande relative à la réparation de son préjudice. Le Collège de la haute autorité donne mandat au Président de rappeler à l'employeur les termes de la loi.

En 2018, le Défenseur des droits a été saisi dans le cadre d'une supposée discrimination à l'embauche<sup>235</sup> (Tableau 15). La candidate en question est salariée de l'entreprise. C'est une agence qui met à disposition des hôtesse pour des événements sportifs, professionnels et/ou commerciaux. Il existe ainsi deux types de missions : les missions de « *street marketing* » et les missions dites « *prestige* ». La salariée en question ne reçoit pas les offres des missions « *prestige* » et quand bien même une mission disponible est officiellement portée à sa connaissance, elle n'est pas recrutée. La candidate apporte plusieurs éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination : aucune offre de mission « *prestige* » ne lui est proposée alors qu'elles le sont pour une autre salariée, plus grande qu'elle ; deuxième élément, la candidate a postulé et n'a pas été retenue à une mission « *prestige* » alors que dans le même temps, l'autre salariée était sollicitée pour un recrutement en urgence. Le CV des deux salariées est aussi identique. Le Défenseur des droits a adressé plusieurs procès-verbaux à l'agence dans lesquelles il établit que, dans un premier temps, sept annonces sur vingt-et-une se réfèrent à la taille. Ceci représente donc un premier indice de la subordination d'une annonce à un critère discriminatoire. Les annonces requièrent, de plus, la fourniture d'une photographie-portrait et une photographie en pied. Ensuite, le Défenseur des droits fait valoir la validité d'un *testing* qu'il a lui-même réalisé, montrant que deux candidates avaient été traitées différemment en raison de leur taille. Si pour l'agence, le métier d'hôtesse est associé au mannequinat (en référence à une décision rendue par la HALDE), il apparaît que les articles L. 1133-1 du Code du travail et 225-3 du Code pénal disposent qu'il est possible de déroger à l'interdiction des discriminations selon l'apparence physique en justifiant d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante (EPE), à condition que celle-ci soit exceptionnelle en fonction de la nature du poste occupé. Mais l'objectif poursuivi ne doit pas pouvoir être atteint autrement que par la mise en place de la mesure discriminatoire. Ainsi, le Défenseur des droits constate que les annonces ne comportent aucune clause relative à une EPE portant sur la taille. Il rappelle que pour ce qui concerne le mannequinat, seul le sexe est admis comme pouvant faire l'objet d'une EPE. Le Défenseur des droits considère aussi que « *lorsqu'une caractéristique physique inaltérable est une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour l'exercice d'un emploi, elle doit être inscrite dans la description des caractéristiques du poste (Défenseur des droits, décision cadre n° 2016-058 du 17 février 2016)* ». Pour les postes de nature commerciale, seul le côté « soigné » du candidat peut être pris en compte. Il rappelle aussi qu'une EPE peut être invoquée à condition que les tâches de la mission en question le permettent et que le métier de mannequin repose sur « *poser, présenter un produit ou un message publicitaire* ». Le métier d'hôtesse consiste plutôt en l'accueil et l'orientation. L'agence ne justifie donc, à aucun moment, d'une EPE. Ainsi, le Défenseur des droits reconnaît une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique et plus spécifiquement la taille ainsi que la subordination des recrutements aux missions « *prestige* » à une condition relative à la taille. L'agence se voit recommander de modifier ses pratiques de recrutement et doit se rapprocher de la salariée discriminée afin de réparer le préjudice subi.

---

<sup>235</sup> Décision du Défenseur des droits n° 2018-016 du 9 février 2018.

**Tableau 15 : Décision du Défenseur des droits n° 2018-016 du 9 février 2018**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / textes	Décision
Mme X (réclamante)  Société Y  21/05/2015, pas de date de saisine mais cette date est la plus ancienne constatée.	Décision du Défenseur des droits n° 2018-016 9/02/18	Recrutement discriminatoire par rapport à l'apparence physique (taille)  Evocation de l'EPE	Mme X pense faire l'objet d'un traitement différent par rapport aux missions d'hôtesse qui lui sont proposées et ce en rapport avec sa taille.  Une de ses amies, plus grande, bénéficie de missions plus prestigieuses.  2 procès-verbaux adressés à la société : * annonces faisant référence à l'apparence physique * <i>testing</i> qui montre une différence de traitement entre deux candidates de tailles différentes. Avec ces éléments, le DDD contacte la société qui répond : * notion de discrimination pas appréhendée de manière autonome * le métier d'hôtesse peut être assimilé au métier de mannequin * Contestation de la légalité du <i>testing</i> .	Articles L. 1132-1 et L. 1133-1 pour l'EPE Directive 2000/78/CE : le caractère essentiel et déterminant d'une EPE « <i>en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice</i> » * Pour les postes d'hôtes : illégal de refuser d'embaucher en raison des mensurations ou morphologie (HALDE 2006-206) * favoriser l'objectivité de la procédure de recrutement : une caractéristique inaltérable de l'apparence physique requise doit figurer dans la description du poste (décision cardé 2016-058) <b>Sur la preuve :</b> * Missions Street marketing uniquement proposée à Mme X ; candidature refusée pour les missions prestigieuses. * Candidature refusée à une mission prestige alors qu'elle était à pourvoir en urgence. * Comparaison de Mme X et Mme A, une amie qui a accès aux missions prestigieuses : seule différence, la taille. Supposition de l'existence d'une discrimination fondée sur la taille. * Éléments étayés par les deux procès-verbaux <b>Sur le fond :</b> * Apparence physique aussi appréhendée de façon autonome, décisions à l'appui * Hôtesse = mannequin DDD : pour EPE, il faut que ce soit exceptionnel : EPE= cas par cas Rien dans les annonces par rapport à la taille □ manque d'objectivité Pour les mannequins, sexe uniquement. L'AP peut être pressentie comme une EPE si le choix est fondé sur une caractéristique inaltérable. Sur les postes de nature commerciale, une EPE peut être invoquée au regard de la nature de l'activité. Art L. 7123-2 : mannequin = poser, présentation produit, présentation publicité Pour les hôtesse, les caractéristiques physiques non modifiables ne peuvent être prises en compte. L'employeur peut considérer la bonne présentation. * Mme X a été embauchée plusieurs fois donc ne fait pas l'objet d'une discrimination à l'embauche. DDD : il s'agit d'invoquer le refus d'embauche sur un type de mission particulier et surtout distinction des embauchés sur les deux types de mission.	Selon le DDD : - La société Y subordonne le recrutement aux emplois dits « <i>missions prestigieuses</i> » à une condition discriminatoire relative à la taille des candidats, sans justifier, d'une EPE - Madame X a fait l'objet d'un traitement différencié au regard des offres d'emploi qui lui ont été proposées et de celles pour lesquelles elle a été recrutée, en raison de sa taille - Recommande à la société Y de modifier ses pratiques de recrutement afin de garantir le respect du principe de non-discrimination, de se rapprocher de la réclamante en vue de réparer son préjudice et de rendre compte des suites données à ces recommandations dans un délai de 3 mois



### 2.1.3 La beauté comme critère de recrutement

En juillet 2013, le Défenseur des droits s'est saisi d'office<sup>236</sup> à la vue de nombreux articles de presse relatant des procédures de recrutement discriminatoires – car fondées sur l'apparence physique – par la société X<sup>237</sup> (Tableau 16). Cette société de vente au détail de vêtements pour femmes et hommes n'a pas contesté la prise en compte de ce critère pour le recrutement de ses vendeurs – nommés les « *models*<sup>238</sup> » - et a justifié ce choix comme étant une exigence professionnelle essentielle et déterminante. L'enquête et l'expertise menées par le Défenseur des droits ont mis en avant plusieurs pratiques. La prise en compte de l'apparence physique semble se faire à tous les stades du recrutement. En amont des entretiens d'embauche, l'entreprise n'hésite pas à arpenter les campus, les lieux publics, les lieux sportifs, ou même les clients du magasin pour trouver un public plutôt jeune et dont l'apparence physique respecte les standards requis par cette société. De même, le bouche-à-oreille est utilisé, l'exploration des réseaux sociaux, etc. de sorte que ces pratiques sont essentiellement basées sur la recherche d'une apparence physique spécifique avant même de consulter les CV des candidats. L'entreprise dispose aussi d'un « *image book* » dans lequel des profils physiques sont exposés pour un recrutement-type, pourrait-on dire.

Au cours des entretiens d'embauche, la tendance semble similaire. Leur guide d'entretien comporte une partie nommée « *apparence et sens du style* » dont le contenu suppose une « *capacité à se présenter avec charme et attrait, à porter des vêtements attrayants, stylés et à la mode, à être bien coiffé et à porter des accessoires correspondant à la marque X. Cela suppose d'offrir un attrait personnel qui correspond tout à fait à la marque X et faire preuve de charme* ». Les candidats sont notés en fonction de cette compétence<sup>239</sup> et une note trop basse est éliminatoire pour les prétendants au poste « *model* » alors même que l'entreprise évoque le fait qu'elle ne représente qu'un dixième de la note attribuée au candidat. Cette compétence a une moindre importance pour les *managers* et elle ne serait pas prise en compte pour les « *impacts* ». A chaque entretien, une photographie du candidat est prise à des fins administratives. Or, il a été constaté des échanges de courriers électroniques entre le recruteur et la personne décisionnaire dans lesquels sont transmises les photographies. En fonction, les candidats sont affectés à un poste ou alors ne vont pas plus loin dans la procédure de recrutement. Donc les décisions sont uniquement basées sur l'apparence physique des candidats.

Le Défenseur des droits doit donc déterminer si la prise en compte de l'apparence physique peut relever d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante. Or il a été montré que même si la société ne recourt à aucune forme de publicité externe, et que les employés sont le

---

<sup>236</sup> Décision du Défenseur des droits MLD-2014-147 du 3 novembre 2014, saisine du 15 juillet 2013.

<sup>237</sup> L'anonymat de la société est respecté. Pour plus d'informations, voir Décision du Défenseur des droits, MLD-2014-147, 3 novembre 2014.

<sup>238</sup> Il existe trois postes dans les magasins : « les « *impacts* » qui sont chargés de réapprovisionner les rayons et de plier les vêtements sur la surface de vente (équipe de nuit et équipe de jour) ; les « *models* » qui accueillent les clients et assurent la promotion de la marque » et les *managers*.

<sup>239</sup> L'entreprise semble associer « *apparence et sens du style* » à une compétence à posséder pour prétendre à devenir salarié.

vecteur de communication de l'entreprise, les postes de « *models* » ne constituent pas des postes de mannequins, la représentation de la marque ne restant qu'accessoire au regard des autres tâches effectuées ; les postes de *managers* ont pour vocation, entre autres, de diriger des équipes. L'apparence physique n'a donc pas dans ce cas été considérée comme une exigence professionnelle essentielle et déterminante dans le processus de recrutement de cette société et considérant les fonctions réelles occupées par les vendeurs, son utilisation a été déclarée disproportionnée par rapport à l'objectif de représentation de la marque. Selon le Défenseur des droits, il aurait été possible d'atteindre cet objectif sans user de mesure discriminatoire, comme la possibilité de faire appliquer le *look policy* aux employés à condition qu'il ne contrevienne pas à l'article L.1121-1 du Code du travail selon lequel « *nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* ». Nous apprenons d'ailleurs que ce dernier indique des restrictions auxquels les employés sont contraints « *en termes de maquillage, rasage, coiffure, ongles, tenue vestimentaire, chaussures, bijoux, casquettes et couvre-chefs* ».

Le Défenseur des droits a donc imposé la formalisation de procédure écrite quant au recrutement, de la publication de l'offre à la décision finale ; la redéfinition des différents postes et les compétences associées ; le fait d'être attentif à toute mention discriminatoire dans les annonces et de les publier ; la fin du démarchage dans les lieux publics basés sur l'apparence physique ; la modification des guides d'entretien et les compétences relatives à l'apparence physique ; la mise en place de situation professionnelles lors des entretiens pour être objectif dans la validation des compétences ; le recours à des organismes de formation spécialisés en droit du travail et droit à la non-discrimination pour former personnes chargées de recruter.

**Tableau 16 : Décision du Défenseur des droits MLD-2014-147 du 3 novembre 2014**

Parties	Instruction et textes	Décision / recommandations
Défenseur des droits, saisine d'office Société X Saisine d'office le 15 juillet 2013	Prise en compte de l'apparence physique à tous les stades du recrutement : <u>En amont</u> : les managers vont dans les campus, les écoles de danse, les parcs ou recrutent leurs clients : Pas d'annonce □ procédure opaque et inaccessible et non vérifiable. Utilisation d'un « <i>image book</i> » avec des photos de référence pour recruter certaines apparences physiques. Consultation du registre du personnel : employés < 35 ans.	Par la société : Mise en place de modules de formations à destination des managers sur les procédures de recrutement et d'embauche à suivre, ainsi que sur la législation française en matière de lutte contre les discriminations
<b>Nature de l'affaire</b>	<u>Entretiens d'embauche</u> :	Arrêt définitif de l'utilisation de « <i>l'image book</i> » comme outil de référence pour le recrutement
Décision du Défenseur des droits, décision MLD-2014-147	Différents entretiens en fonction des postes : pour les <i>models</i> et les managers, apparence et le sens du style = compétences professionnelles. Leur absence chez un candidat est éliminatoire. Candidats pris en photo, ces dernières transmises par mail au décideur final. Le guide d'entretien avec les autres informations n'est pas transmis.	Suppression du procédé visant à prendre systématiquement en photo les candidats lors des entretiens.
<b>Domaine d'application et critères</b>	Décision faite à la vue des photos. Art. L. 1132-1 du CT : « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, (...) en raison (...) de son apparence physique »	Par le DDD :
Processus de recrutement Apparence physique à tous les stades du recrutement	Art. 225-1 du CP : « constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de (...) leur apparence physique ». Art. L.1121-1 du CT : « Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».	Formaliser un nouveau processus de recrutement allant de la publication des offres d'emploi à la décision finale Redéfinir précisément les périmètres de chaque poste et les compétences requises
<b>Faits</b>	EPE : vérification des exigences de chaque poste.	Être vigilant dans la rédaction des offres d'emploi
Juillet 2013 : saisine d'office du DDD après connaissance d'articles de presse. Demande de documents à la société X. Septembre 2013 : La société X ne conteste pas la prise en compte de l'apparence physique pour un certain type de personnel : EPE. Témoignages apportés par des salariés au DDD.	* Le DDD constate qu'il s'agit d'une politique commerciale déterminée par l'entreprise, ce qui constitue un objectif légitime : l'objectif poursuivi = « <i>inspirer l'acte d'achat aux clients</i> ». * Atteinte de cet objectif : AP pour représenter la marque car pas de publicité externe. <i>Models</i> et managers = activités de mannequinat. Mais activité occasionnelle par rapport aux autres activités de vente. Représentation de la marque accessoire. * Proportionnalité : disproportion d'accorder à l'apparence physique une valeur déterminante. L'objectif poursuivi aurait pu être atteint par une mesure non discriminatoire. Possibilité d'appliquer le <i>look policy</i> à condition qu'il ne contrevienne pas à l'art. L.1121-1 du CT. Exigence invoquée par la société pour justifier une différence de traitement liée à l'apparence physique n'apparaît donc ni essentielle, ni déterminante, ni nécessaire, ni proportionnée au sens de l'art L. 1133-1 du CT. La politique de recrutement dans son ensemble et pour tous les postes proposés est discriminatoire en raison de la prise en compte de l'apparence physique des personnes. Art. L1133-1 du CT : « l'article L1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée ». Directive 2000/43/CE : Différence de traitement autorisée : « caractéristique liée [à la race ou à l'origine ethnique, à la religion ou aux convictions, à l'âge, à l'orientation sexuelle ou au sexe] ». Décisions de justice à ce sujet : caractéristiques manipulables de l'apparence physique et décisions individuelles □ différents d'une politique de recrutement qui affecte tous les postes. Art. L.7123-2 du CT : l'activité de mannequin consiste exclusivement, soit à poser, soit à présenter un produit ou un message publicitaire.	Procéder à une publicité de ses offres d'emploi Mettre fin à la pratique de démarchage dans les lieux publics Modifier les guides d'entretien en abandonnant la référence aux termes relatifs à l'apparence du salarié Mettre en place des mises en situation professionnelle lors des entretiens afin d'objectiver les compétences des candidats et de rédiger des comptes rendus d'entretien Avoir recours à des organismes extérieurs spécialisés en droit du travail français et en droit de la non-discrimination pour assurer les formations dispensées aux managers.

#### 2.1.4 Trop barbu ?

Le Défenseur des droits a été saisi le 3 mars 2011 pour une discrimination à l'embauche estimée à raison de l'apparence physique, et plus particulièrement, le port de la barbe<sup>240</sup> (Tableau 17). Il a aussi été informé d'une audience correctionnelle par la Procureure de la République et décide de présenter ses observations à l'audience.

Le candidat est inscrit dans une agence de travail temporaire dans les métiers du transport aérien. Le poste en question : bagagiste. Sa candidature étant validée grâce à son dossier et ses aptitudes à parler anglais, il rencontre le superviseur de la société qui s'étonne de l'apparence physique de ce candidat surtout le port de la barbe révélant ses convictions religieuses, contrairement à la photographie d'identité qui était avec le dossier de candidature. Après lui avoir donné son planning de travail et l'avoir fait patienter quelque temps, le superviseur est revenu informer le candidat qu'il y avait un surplus d'effectif donc il n'y avait finalement pas de poste à pourvoir. Selon l'enquête menée par le Défenseur des droits, la société explique que le candidat n'avait pas une assez bonne maîtrise de la langue anglaise. Or les tests montrent que le candidat figurait parmi les meilleurs et que conséquemment, des candidats « moins bons » avaient été recrutés. Le Défenseur des droits considère que la différence de traitement dont le candidat a été victime ne peut s'expliquer que par la seule prise en compte de son apparence physique. La discrimination est ainsi établie<sup>241</sup>. Or, en date du 21 novembre 2013 s'est tenu le procès au Tribunal de Grande Instance de Bobigny<sup>242</sup>. Ce jugement rendu, de nature correctionnelle donc relevant du Code pénal, est finalement contraire. Selon l'article 6 de la convention européenne des droits de l'homme et des libertés fondamentales et de l'article préliminaire du Code de procédure pénale : « *Toute personne suspectée ou poursuivie est présumée innocente tant que sa culpabilité n'a pas été établie* ». Ce qui implique que l'article L. 1134-1 relatif à l'aménagement de la charge de la preuve ne s'applique pas devant les juridictions pénales. Dans ce cas, la société conteste les motifs de cette non-embauche. Le Tribunal considère que « *le fort sentiment de discrimination ressenti lors de sa rencontre avec Monsieur [X]* » n'est pas un élément objectif mais subjectif et qu'il n'est pas possible de « *de caractériser l'élément intentionnel de l'infraction de la discrimination sur la base de seuls éléments subjectifs* » ; les motifs selon lesquels le candidat avait une moins bonne pratique de l'anglais sont « *fallacieux et erronés* » mais ceci ne montre pas que le refus d'embauche est motivé par « *l'appartenance religieuse* »<sup>243</sup> ; le planning fourni laisse apparaître « *des patronymes de diverses origines* ». Ainsi, l'infraction reprochée n'est pas établie.

---

<sup>240</sup> Décision du Défenseur des droits MLD-2013-21 du 22 mars 2013, saisine du 3 mars 2011.

<sup>241</sup> Il est intéressant de lire, dans cette décision « *que le critère de l'apparence physique est parfois utilisé par les juges comme une protection contre des discriminations dont le véritable motif est l'appartenance à une religion (voir par exemple CA Orléans 21 juin 2007 n° 06/01917, sur le licenciement discriminatoire d'un salarié d'origine maghrébine portant une barbe)* ».

<sup>242</sup> TGI Bobigny, 21/11/2013, 13070000305.

<sup>243</sup> Nous apprécierons ici qu'il ne s'agit plus d'apparence physique mais de convictions religieuses.

**Tableau 17 : Décision du Défenseur des droits MLD-2013-21 du 22 mars 2013**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction	Textes	Décision
M.H (Réclamant)	Décision du Défenseur des droits MLD-2013-21 du 22 mars 2013  Pour présenter ses observations à l'audience du 18 avril 2013 devant le TGI	Refus d'embauche apparence physique (barbe)  Discrimination apparence physique et/ou convictions religieuses	2011 : M. H s'inscrit dans une agence de travail temporaire B : transport aérien Candidature pour <i>agent de piste casque anglais</i> validée par l'agence grâce à son dossier et les tests d'anglais. 3/03/11 : M. H rencontre M. M, superviseur en charge du planning de la société TP. M. M est étonné de l'apparence physique de M. H, qui porte une barbe ostensible en raison de ses convictions religieuses. M. M remet le planning de travail de M.H dans un premier temps. Puis, il lui annonce qu'il ne pourrait pas travailler pour cette entreprise. 3/03/11 : M.H saisit la HALDE pour discrimination à l'embauche selon l'apparence physique et/ou convictions religieuses.	17/03/11 : courrier d'instruction adressé à l'agence B. 6/04 : courrier du directeur M. C de l'agence B : sa cliente, la société TP, souhaite recruter des bagagistes intérimaires maîtrisant l'anglais. Selon M. C, M. H s'est inscrit dans l'agence le 11/02/11 : candidature non retenue : critères = tant l'expérience du milieu aéroportuaire que maîtrise de l'anglais mais cette société l'avait recommandé à la société A qui l'a donc retenu pour 4 missions. 27/04/11 : Courrier d'instruction du DDD à la société TP 20/05/11 : Mme SH directrice des RH indique que la société TP avait parfois recours à du personnel intérimaire qualifié et qu'il était exigé : possession du titre d'accès en zone réservée, qualifications nécessaires, maîtrise de l'anglais et connaissance de l'aéroport. M.H pratiquerait l'anglais moins bien. 27/06/11 : le DDD demande les CV et les tests de langues effectués par les intérimaires à l'agence B. 19/07/11 : Documents envoyés par M. C qui souhaite accentuer les recrutements sur le critère de la langue afin d'anticiper l'évolution possible des intérimaires en « <i>agents casque anglais</i> » → anglais impératif 30/01/12 : le DDD adresse une notification des charges à la société. Pas de réponse.	Art. 225-1 et 225-2 du code pénal interdisent les refus d'embauche fondés sur l'apparence physique. Idem au civil (article L. 1132-1) Utilisation de l'apparence physique par les juges comme une protection contre des discriminations dont le véritable motif est l'appartenance à une religion <sup>244</sup> . Refus d'embauche discriminatoire à l'égard de M.H : recruté par l'agence B, possession des critères requis, intégration admise car badge + planning remis. A la rencontre de M.M, poste refusé car barbe ostensible : pas d'autre explication que l'apparence physique. La candidature de Monsieur H ne répond pas aux exigences car il ne maîtrise pas l'anglais : non recevable. M.H = un des meilleurs. De plus, M. H possède une formation en anglais et expérience au sein de la société E en qualité de « <i>steward 1ère classe</i> », deux éléments qui attestent d'un bon niveau d'anglais. Suite au refus opposé par la société TP, Monsieur H a effectué, par l'intermédiaire de l'agence B, plusieurs missions pour la société A, sur un poste similaire à celui offert par la société TRAC PISTE, à savoir bagagiste, de surcroît sur le même lieu, à savoir l'aéroport Roissy Charles de Gaulle. Différence de traitement dont Monsieur H a fait l'objet ne peut s'expliquer que par la prise en compte d'un critère de discrimination.	Existence d'une discrimination à l'embauche vis-à-vis de M. H, fondée sur son apparence physique. La responsabilité pénale personnelle de Monsieur Fabrice M, auteur du refus d'embauche, peut être engagée. En effet, conformément à une jurisprudence de la Cour de cassation, « <i>le refus, par une société recourant aux services d'une entreprise de travail temporaire, de conclure le contrat de mise à disposition prévu par l'ancien article L. 124-3 du Code du travail constitue un refus d'embauche au sens de l'article 225-2 (3°) du code pénal dès lorsqu'il fait obstacle à l'embauche, par l'entreprise temporaire, du salarié visé dans le contrat</i> » (Cass. crim., 2 sept. 2003, n°02-86.048). Le refus de M. M de confier une mission à M. H a fait obstacle à son embauche par l'agence d'intérim B. Délit de refus d'embauche discriminatoire

<sup>244</sup> CA Orléans 21 juin 2007 n° 06/01917, licenciement discriminatoire d'un salarié d'origine maghrébine portant une barbe.

Considérant le critère de l'apparence physique de façon autonome, certains éléments de compréhension à la possibilité des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique peuvent apparaître. D'abord, les caractéristiques de l'apparence physique. Quand il s'agit de caractéristiques non manipulables par l'individu, la HALDE/le Défenseur des droits semblent reconnaître la différence de traitement à raison de l'apparence physique. Le secteur d'activité semble aussi importer dans le rendu d'une décision. Deux délibérations concernent le secteur du commerce dans lequel la différence de traitement a été réalisé selon la taille et la beauté (au travers de caractéristiques modifiables et inaltérables) ; le secteur du nettoyage fait l'objet d'une délibération dont l'apparence physique est représentée au travers du poids ; une autre délibération dans les métiers d'accueil juge la considération de la taille comme discriminatoire ; enfin, une délibération concerne cette fois l'apparence physique à raison de la barbe dont la prise en compte est jugée discriminatoire par le Défenseur des droits mais pas par le tribunal en jugement correctionnel. Un secteur d'activité semble faire l'objet d'exceptions quant à la considération de ce critère : le mannequinat. En 2006, la HALDE a évoqué, plusieurs fois, qu'il devrait être possible de considérer certaines composantes de l'apparence physique - dans ces deux décisions, des caractéristiques inaltérables - dans ce secteur d'activité. Dans le cas de la beauté, il y a aussi cette dimension « mannequinat » dans le secteur du commerce. Le Défenseur des droits évoque la possibilité de recourir à des mesures non discriminatoires pour représenter la marque de l'entreprise notamment en instaurant « une politique de l'apparence physique », reposant sur des éléments modifiables, que les employés devraient honorer, sans toutefois restreindre leurs droits et leurs libertés individuelles et collectives. A la lecture de cette délibération, nous comprenons que le Défenseur des droits rend possible de considérer certaines composantes modifiables de l'apparence physique pour servir l'image de marque de l'entreprise. Il distingue, au travers de ces deux exemples, les caractéristiques modifiables de celles qui ne le sont pas mais leur prise en compte peut être plus ou moins autorisée en fonction du secteur d'activité. Enfin, la délibération de mars 2013 concernant l'apparence physique à raison de la barbe montre que le choix de la juridiction est lui-même un facteur influençant la reconnaissance d'une discrimination. Dans le cas étudié, le système de preuve au pénal n'a pas été favorable à la victime. Certaines discriminations à l'embauche selon l'apparence physique seraient-elles donc rendues possibles ? En fonction des secteurs et de la composante de l'apparence physique considérée, certaines différences de traitements semblent, en tous cas, aux yeux de la HALDE/du Défenseur des droits, admises.

Qu'en est-il des preuves pouvant être apportées pour une situation d'embauche ? Nous en avons relevé plusieurs : un courrier de l'employeur, la confirmation par l'employeur d'un refus d'embauche à cause de la taille du candidat pour des raisons de sécurité, la comparaison des missions attribuées à deux personnes de même profil dont la seule différence est la taille, les annonces d'offre d'emploi, le *testing*, les lieux dans lesquels s'opère le " repérage " de candidats potentiels, le constat de l'absence d'annonce d'offre d'emploi, le registre du personnel, la décision d'embauche basée sur la consultation unique de photographie, l'apport des CV et des tests effectués par d'autres candidats. Autant de preuves recherchées et considérées par la HALDE/le Défenseur des droits. Cela n'implique toutefois pas que ces preuves soient recevables lors d'un traitement juridictionnel.

## 2.2 Jeunes beautés

Deux décisions ont été rendues en 2006 concernant l'apparence physique et l'âge. La réclamante s'estime victime de plusieurs refus d'embauche. La première décision<sup>245</sup> concerne une différence de traitement discriminatoire de la part d'une société de production de films érotiques et pornographiques (Tableau 18). La réponse à sa candidature, réponse donnée par téléphone, a été négative dans le sens où la production recherchait des « *lolitas blondes* » alors que la candidate « *faisait femme* ». La victime a donc saisi la HALDE en fournissant aussi l'offre d'emploi selon laquelle la société « *recherche très jolies jeunes femmes, 18/25 ans pour séances photo et vidéo charme et érotisme (...) Annonce très sérieuse. (...) Garçons s'abstenir* ». Ainsi, la HALDE considère que l'annonce d'offre d'emploi est subordonnée à l'âge ainsi qu'à l'apparence physique, critères discriminatoires. De plus, le rejet de la candidature du fait de sa couleur de cheveux est contraire aux exigences du Code pénal et du Code du travail. De la même manière qu'une décision déjà rendue concernant uniquement l'apparence physique, la HALDE requiert un projet de loi de transposition des directives communautaires en fixant les conditions dans lesquelles les exigences professionnelles peuvent justifier une différence de traitement. Certaines caractéristiques de l'apparence physique, ici donc, la couleur des cheveux, pourraient être considérées pour ce type d'emploi et justifieraient d'une différence de traitement.

---

<sup>245</sup> Délibération n°2006-76 du 10 avril 2006, saisine du 6 décembre 2005.

**Tableau 18 : Délibération n°2006-76 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction	Textes	Décision
<p>Mlle T (réclamante)</p> <p>Société de production de films érotiques et pornographiques de X</p> <p>Saisie le 6/12/05 par courrier</p>	<p>Délibération n°2006-76 du 10 avril 2006</p>	<p>Annonce discriminatoire</p> <p>Embauche</p> <p>Âge et Apparence physique</p>	<p>Au cours d'un entretien téléphonique, Mademoiselle T a précisé qu'elle souhaitait compléter l'expérience de figurante qu'elle a pu acquérir à l'étranger dans le domaine du mannequinat « <i>de charme</i> » et du cinéma érotique en participant au tournage d'un film avec un réalisateur qu'elle juge de premier plan.</p> <p>Après avoir déposé sa candidature, réponse négative, et lors d'une conversation téléphonique, on lui aurait qu'elle faisait « <i>trop femme</i> » et qu'il était recherché des « <i>lollitas blondes</i> ».</p>	<p>A l'appui de ses allégations, la réclamante a transmis la copie d'une offre d'emploi publiée par la société X dans le <i>Paris Paname</i> du 26 octobre 2005, qui mentionne : « <i>X recherche très jolies jeunes femmes, 18/25 ans pour séances photo et vidéo charme et érotisme (...) Annonce très sérieuse. (...) Garçons s'abstenir</i> »</p>	<p>Directives communautaires Article R. 123-1 du Code du travail</p> <p>L'annonce publiée par la société X (« <i>18/25 ans</i> ») se fonde explicitement sur le critère de l'âge et mentionne explicitement des caractéristiques touchant à l'apparence physique, sans que puisse être contestée l'existence d'une intention caractérisée, directement imputable aux personnes mises en cause.</p>	<p>Annonce à caractère discriminatoire : délit de subordination d'une offre d'emploi à un critère prohibé.</p> <p>La HALDE considère que le rejet de la candidature de Mlle T par la société X au motif qu'elle n'était pas « <i>blonde</i> » est contraire aux exigences du code pénal et du code du travail.</p> <p>Cependant, au vu des circonstances de l'espèce, il ne paraît pas illégitime de considérer qu'un certain nombre de caractéristiques constitutives de l'apparence physique, dont la prise en compte est <i>a priori</i> prohibée, jouent un rôle capital pour le choix d'acteurs et puissent justifier une différence de traitement.</p> <p>Invitation à un projet de loi</p>



La conclusion est identique pour la deuxième décision<sup>246</sup> qui invite à nouveau le gouvernement à un projet de loi et considère que pour certains métiers, l'apparence physique pourrait être une exigence professionnelle essentielle et déterminante (Tableau 19). La candidate a saisi la HALDE pour un refus d'embauche suite à sa candidature à l'émission « *Secrets de beauté* ». De la même façon, elle fournit à la HALDE l'offre d'emploi selon laquelle sont recherchées « *des filles et jeunes femmes, ayant des secrets de beauté ou une particularité de beauté. Vous avez entre 18 et 45 ans, on dit de vous que vous êtes belle, jolie, charmante ... La beauté est importante dans votre profession ou pour votre activité... Que vous soyez étudiante, comédienne, mannequin, hôtesse, commerçante, secrétaire, dirigeante ... N'hésitez pas à m'envoyer votre candidature accompagnée d'un CV et de 2 photos (portrait+ photo en pied)* ». Pour ce qui est de l'annonce, elle est jugée de nature à constituer un délit de subordination d'une offre d'emploi à l'âge et l'apparence physique. La HALDE évoque, à nouveau, au regard de l'activité en question, la légitimité de considérer certaines caractéristiques de l'apparence physique car elles peuvent jouer un rôle capital pour le choix d'acteurs ou de mannequins et justifient donc d'une différence de traitement. Pour l'heure, il s'agit d'une nouvelle invitation de la HALDE à ce que le gouvernement dépose un projet de loi. Quant à la candidate, elle semble ne fournir que l'annonce et non des éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination à son encontre. Donc la décision n'évoque rien au sujet du refus d'embauche.

---

<sup>246</sup> Délibération n°2006-77 du 10 avril 2006, saisine du 6 décembre 2005.

**Tableau 19 : Délibération n°2006-77 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instructions / Textes	Décision
Mlle X (réclamante)  Société Y  Saisie le 6/12/2005 par courrier	Délibération n°2006-77 du 10 avril 2006	Embauche  Âge et apparence physique	Mlle X joint une annonce publiée par la société chargée du recrutement de candidats pour l'émission « <i>secrets de beauté</i> » sur TF1. Selon cette annonce : « <i>Des filles et jeunes femmes, ayant des secrets de beauté ou une particularité de beauté. Vous avez entre 18 et 45 ans, on dit de vous que vous êtes belle, jolie, charmante ... La beauté est importante dans votre profession ou pour votre activité... Que vous soyez étudiante, comédienne, mannequin, hôtesse, commerçante, secrétaire, dirigeante ... N'hésitez pas à m'envoyer votre candidature accompagnée d'un CV et de 2 photos (portrait+ photo en pied) ( . . . )</i> ».	Selon les directives communautaires : « <i>Les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée</i> » « <i>au sexe</i> », « <i>à la race ou à l'origine ethnique</i> », « <i>à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle</i> » « <i>ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée</i> ». Ceci est mis en œuvre en France par l'article R. 123-1 du Code du travail selon lequel les emplois et activités professionnelles pour lesquels le sexe uniquement peut être un critère légitime sont les artistes, les mannequins les modèles masculins ou féminins. L'annonce en question se fonde sur l'âge et l'apparence physique.	La HALDE estime que cette annonce revêt un caractère discriminatoire, de nature à constituer le délit de subordination d'une offre d'emploi à un critère prohibé.  Cependant, il ne paraît pas illégitime de considérer qu'un certain nombre de caractéristiques constitutives de l'apparence physique, dont la prise en compte est <i>a priori</i> prohibée, jouent un rôle capital pour le choix d'acteurs ou de mannequins et puissent justifier une différence de traitement.  Invitation du gouvernement pour un projet de loi pour compléter la transposition des directives communautaires en fixant, de façon restrictive, les conditions dans lesquelles les « <i>exigences professionnelles</i> » peuvent être de nature à justifier une différence de traitement.

Dans ces deux décisions, il s'agit d'une situation discriminatoire à raison de l'âge et de l'apparence physique. Si la HALDE considère que l'annonce est discriminatoire car elle est subordonnée à l'âge et l'apparence physique, le refus d'embauche, quand il est traité, est plutôt relatif à l'apparence physique seule. Ensuite, à l'instar de ce que nous avons déjà constaté (cf. 2.1 L'apparence physique comme critère autonome), il devrait être admis, selon la HALDE, et pour certaines professions, de pouvoir recourir aux différences de traitement à raison de l'apparence physique, de la même façon que le sexe est un critère légitime pour les artistes, les mannequins les modèles masculins ou féminins (Article R. 123-1 du Code du travail). Plusieurs fois, nous avons constaté, dans les décisions rendues de l'année 2006, que la HALDE invitait le gouvernement à proposer un projet de loi relatif à la considération de l'apparence physique dans la possibilité de recourir aux exigences professionnelles essentielles et déterminantes. Est-ce que ces différentes demandes ont participé à la promulgation de la loi du 27 mai 2008 qui ajoute l'apparence physique au pénal en matière de différence de traitement ? Toujours est-il que la transposition des directives à ce sujet a été réalisée par l'article 225-3 du Code pénal. Au niveau civil, il semble en être de même car l'article L.1133-1 du Code du travail a été modifié par la loi du 27 mai 2008. Les différences de traitement sont dorénavant possibles pour tous les critères mentionnés à l'article L. 1132-1 du Code du travail.

### **2.3 La profession d'hôtesse : réservée aux « belles » femmes non métissées ?**

Selon la HALDE, est discriminatoire le recours à un formulaire d'accueil dans lequel sont demandées des informations relatives au poids, à la taille, au tour de poitrine, au bonnet et au métissage<sup>247</sup> (Tableau 20). La société embauche et met à disposition de ses clients du personnel dans le cadre de conventions de prestations de services. Plusieurs secteurs d'activité sont représentés : l'artistique, l'événementiel et l'accueil en entreprise. Pour la société (agence spécialisée dans les postes d'accueil), ces informations ont « *un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé* » du fait des activités de l'entreprise (accueil, animation, promotion des ventes, événementiel). Les critères propres à l'apparence physique sont justifiés par la fourniture d'une tenue. Ceux relatifs au métissage le sont par « *l'animation de produits spécifiques ou l'existence de nombreuses soirées à thème* ». Selon la HALDE, seul le sexe peut justifier une différence de traitement pour les métiers d'artistes, de mannequins ou de modèles. Il n'y a pas de possibilité de dérogation à l'interdiction des discriminations en ce qui concerne l'apparence physique et l'origine. De plus, considérant l'article L.121-6 cité par l'entreprise et selon lequel les informations demandées ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé et doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi, et considérant les entreprises clientes de cette société (bâtiment, l'industrie pharmaceutique, la logistique, les assurances, les médias ou l'industrie), l'accueil en entreprises dans ces secteurs ne peut être rattaché à l'événementiel. Ainsi, ce n'est donc pas indispensable, au stade de l'embauche, de connaître les mensurations et les origines des candidates, pour apprécier la capacité à occuper l'emploi. Ce formulaire laisse supposer que les recrutements discriminatoires seraient habituels. Les faits sont donc portés à la connaissance du Procureur de la République.

---

<sup>247</sup> Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006.

**Tableau 20 : Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / Textes	Décision
<p>Mlle Marie (réclamante)</p> <p>Entreprise Hôtesse (secteur artistique, évènementiel et accueil en entreprise)</p> <p>Pas de date de saisie</p>	<p>Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006</p>	<p>Embauche</p> <p>Sexe, apparence physique et origine</p>	<p>Les formulaires d'embauche de l'entreprise <i>HOTESSE</i> comportaient notamment des rubriques « <i>taille</i> », « <i>poids</i> », « <i>Tour de poitrine</i> », « <i>Bonnet</i> », et « <i>Métissage : Africain – Européen – Asiatique – Est – Méditerranéen - Nordique</i> ».</p> <p>La société ne nie pas l'utilisation habituelle de ce formulaire car « <i>lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé</i> » : activité d'accueil en entreprise, animation, promotion des ventes, organisation en évènementiel.</p> <p>De plus, selon l'entreprise, les rubriques « <i>bonnets</i> » et « <i>tour de poitrine</i> » sont nécessaire pour les tenues de travail. En ce qui concerne le métissage, il est justifié par l'animation de produits spécifiques ou l'existence de nombreuses soirées à thème.</p>	<p>Directives communautaires sur la mise en œuvre du principe d'égalité : « <i>les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée</i> » « <i>au sexe</i> », « <i>à la race ou à l'origine ethnique</i> », « <i>à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle</i> » « <i>ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée</i> ».</p> <p>Mais selon l'article R123-1 du Code du travail, seul le sexe peut être considéré dans des cas précis (Artistes, mannequins, modèles). Donc en ce qui concerne l'origine et l'apparence physique, il n'y a pas de possibilité de dérogation à l'interdiction des discriminations.</p> <p>Et même si on considère l'article L. 121-6 du Code du travail selon lequel les informations demandées ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé (...) + lien direct et nécessaire avec l'emploi (...), la réclamation porte sur le volet accueil en entreprise. Au vu du secteur d'activité dans lesquels interviennent les hôtesse pour l'accueil en entreprise (bâtiment, l'industrie pharmaceutique, la logistique, les assurances, les médias ou l'industrie), ces dernières ne peuvent pas être rattachées à l'évènementiel donc ce n'est pas indispensable, au stade de l'embauche, pour apprécier la capacité à occuper l'emploi, de considérer les mensurations, ou encore les origines des candidats.</p>	<p>Discrimination sexe, origine et apparence physique</p> <p>Activités habituelles contraires aux dispositions des articles L. 123-1 et L. 122-45 et suivants du Code du travail ; articles 225-1 et suivants du Code pénal « <i>refusant d'embaucher ou subordonnant une offre d'emploi à des critères prohibés de discrimination que sont le sexe et l'apparence physique</i> ».</p> <p>Les faits sont portés à la connaissance du Procureur de la République</p>

La même année, la HALDE est saisie pour discrimination à l'embauche selon l'apparence physique et/ou l'origine d'une candidate<sup>248</sup> pour un poste d'hôtesse d'accueil dans cette même entreprise (Tableau 21). La candidate passe les étapes de sélection sur dossier et l'étape de l'entretien. Sa candidature est retenue pour un poste d'hôtesse d'accueil, mais elle doit rencontrer la directrice de l'agence. Suite à cette rencontre, la candidate est informée qu'une autre personne est retenue. Elle considère être victime de discrimination à l'embauche selon son apparence physique. Selon l'employeur, le profil de la candidate est conforme aux attentes de l'entreprise et elle intègre le vivier des candidatures internes. Or, plusieurs annonces ont été diffusées depuis et elle n'a jamais été contactée. L'instruction de la HALDE a démontré que ces dernières, publiées par l'ANPE, comportent d'ailleurs la mention « *excellente présentation* » et requièrent une photographie d'identité et une en pied. Un premier problème est pointé : celui du rôle de l'ANPE qui doit contrôler les annonces lui étant adressées. L'entreprise utilise aussi un formulaire « *accueil en entreprise* » dans lequel sont demandées de nombreuses informations dont une rubrique « *présentation physique* » qui comporte : « *hauteur, couleur des yeux, taille de veste, taille de jupe, cheveux* ». D'autres informations sont demandées comme « *la situation de famille, le nombre d'enfants, le mode de garde, le téléphone des parents, la possession ou le défaut de possession du permis de conduire et d'une voiture* ». Un autre questionnaire demande aussi le « *tour de poitrine, bonnet, métissage : Afrique, Amérique, Asie, est Méditerranéen, Nordique, yeux (bleus-marrons-gris-verts-noirs), cheveux (couleur, longueur, nature), hauteur, taille de veste, taille de jupe, situation de famille, répondeur, ordinateur personnel, téléphone des parents* ». Dans son instruction, la HALDE a donc sollicité l'entreprise pour obtenir la liste des hôtesse embauchées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 : vingt-quatre femmes sur vingt-quatre postes pourvus. Un seul patronyme à consonance étrangère. Selon les directives communautaires, certaines différences de traitement ne constituent pas une discrimination si elles représentent une exigence professionnelle essentielle et déterminante mais aussi et surtout, si l'objectif de cette mesure est légitime et l'exigence est proportionnée. En 2006, en France, seul le sexe peut faire l'objet d'une discrimination admise pour les métiers d'artistes, de mannequins et les modèles. Ainsi, la considération de l'apparence physique et de l'origine de la candidate serait illégitime. Concernant les formulaires, la HALDE considère, selon l'article L. 121-6 que les critères « *d'ordre physique* » et l'origine ne sont pas indispensables pour apprécier la capacité à occuper un emploi d'hôtesse d'accueil. Les renseignements demandés visent donc à sélectionner sur l'origine, le sexe et l'apparence physique. Tous les éléments rassemblés semblent montrer que la société pratique habituellement des recrutements discriminatoires et contraires aux articles L.122-45 du Code du travail et 225-1 et 225-2 du Code pénal. La HALDE avait déjà rendu une décision de la sorte mettant en cause cette société<sup>249</sup> et porté ces faits à la connaissance du Procureur de la République. Par cette décision, la HALDE procède de la même façon et saisit de plus la Direction nationale de l'ANPE pour comprendre la possibilité d'une diffusion de ce type d'offre d'emploi.

---

<sup>248</sup> Délibération n° 2006- 206 du 2 octobre 2006, saisine du 18 avril 2006.

<sup>249</sup> Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006

**Tableau 21 : Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / Textes	Décision
<p>Mlle Marie (réclamante)</p> <p>Entreprise Hôtesse (secteur artistique, évènementiel et accueil en entreprise)</p> <p>Pas de date de saisie</p>	<p>Délibération n°2006-78 du 10 avril 2006</p>	<p>Embauche</p> <p>Sexe, apparence physique et origine</p>	<p>Les formulaires d'embauche de l'entreprise <i>HOTESSE</i> comportaient notamment des rubriques « <i>taille</i> », « <i>poids</i> », « <i>Tour de poitrine</i> », « <i>Bonnet</i> », et « <i>Métissage : Africain – Européen – Asiatique – Est – Méditerranéen - Nordique</i> ».</p> <p>La société ne nie pas l'utilisation habituelle de ce formulaire car « <i>lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé</i> » : activité d'accueil en entreprise, animation, promotion des ventes, organisation en évènementiel.</p> <p>De plus, selon l'entreprise, les rubriques « <i>bonnets</i> » et « <i>tour de poitrine</i> » sont nécessaire pour les tenues de travail. En ce qui concerne le métissage, il est justifié par l'animation de produits spécifiques ou l'existence de nombreuses soirées à thème.</p>	<p>Directives communautaires sur la mise en œuvre du principe d'égalité : « <i>les États membres peuvent prévoir qu'une différence de traitement fondée sur une caractéristique liée</i> » « <i>au sexe</i> », « <i>à la race ou à l'origine ethnique</i> », « <i>à la religion ou aux convictions, au handicap, à l'âge ou à l'orientation sexuelle</i> » « <i>ne constitue pas une discrimination lorsque, en raison de la nature d'une activité professionnelle ou des conditions de son exercice, la caractéristique en cause constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante, pour autant que l'objectif soit légitime et que l'exigence soit proportionnée</i> ».</p> <p>Mais selon l'article R123-1 du Code du travail, seul le sexe peut être considéré dans des cas précis (Artistes, mannequins, modèles). Donc en ce qui concerne l'origine et l'apparence physique, il n'y a pas de possibilité de dérogation à l'interdiction des discriminations.</p> <p>Et même si on considère l'article L. 121-6 du Code du travail selon lequel les informations demandées ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé (...) + lien direct et nécessaire avec l'emploi (...), la réclamation porte sur le volet accueil en entreprise. Au vu du secteur d'activité dans lesquels interviennent les hôtesse pour l'accueil en entreprise (bâtiment, l'industrie pharmaceutique, la logistique, les assurances, les médias ou l'industrie), ces dernières ne peuvent pas être rattachées à l'évènementiel donc ce n'est pas indispensable, au stade de l'embauche, pour apprécier la capacité à occuper l'emploi, de considérer les mensurations, ou encore les origines des candidats.</p>	<p>Discrimination sexe, origine et apparence physique</p> <p>Activités habituelles contraires aux dispositions des articles L. 123-1 et L. 122-45 et suivants du Code du travail ; articles 225-1 et suivants du Code pénal « <i>refusant d'embaucher ou subordonnant une offre d'emploi à des critères prohibés de discrimination que sont le sexe et l'apparence physique</i> ».</p> <p>Les faits sont portés à la connaissance du Procureur de la République</p>

La HALDE s'est ensuite saisie d'office suite aux différentes investigations menées en 2006<sup>250</sup> (Tableau 22). Elle observe que plusieurs offres d'emploi d'« *hôtesses d'accueil H/F* » publiées sur le site d'un intermédiaire de l'emploi comportent certaines mentions pouvant être discriminatoires : « *excellente présentation* » ; « *les tailleurs sont fournis* »<sup>251</sup> ; « *photo référence pénélope* ». La HALDE considère que ces informations ne permettent pas d'apprécier la capacité d'un candidat à occuper l'emploi proposé et n'ont pas de lien direct et nécessaire avec l'emploi. Elle conclut que cette offre d'emploi est subordonnée à des critères de discrimination que sont le sexe et l'apparence physique. Les faits sont donc portés à la connaissance de la Direction nationale pour enquêter sur la possibilité d'une complicité des agents par rapport à ces pratiques discriminatoires de recrutement, pour comprendre comment ces offres d'emploi ont pu être diffusées et pour connaître l'identité de l'employeur.

---

<sup>250</sup> Délibération n°2006-81 du 10 avril 2006, saisine d'office en mars 2006.

<sup>251</sup> Selon la HALDE, cette précision est « *surprenante pour une offre prétendument asexuée* ». Notons que le titre de ces offres d'emploi est « *hôtesse d'accueil H/F* » alors que le masculin « *hôte d'accueil* » existe. Dès le titre de l'emploi, l'offre n'est, à notre sens, plus asexuée.

**Tableau 22 : Délibération n°2006-81 du 10 avril 2006**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction	Textes	Décision
Saisine d'office	Délibération n°2006-81 du 10 avril 2006  Saisine en mars 2006	Embauche Intermédiaire de l'emploi Poste d'hôtesse d'accueil H/F  Sexe et AP	Offres d'emploi qui comporte les termes « <i>excellente présentation</i> », « <i>tailleurs fournis</i> » alors que l'offre semble asexuée (l'est-elle ? pourquoi ne pas mettre hôtesse), « <i>photo référence pénélope</i> », c'ad visibilité de la tête aux pieds ou au moins la taille.	Saisine d'office Recherche sur le site d'un intermédiaire lors de l'instruction d'une autre réclamation Contact par téléphone de l'intermédiaire pour des précisions quant à la référence pénélope.	Article L.121-6 : ces informations n'ont pas pour vocation d'apprécier les compétences au poste proposé.  Articles L. 123-1 et L. 122-45 du Code du travail pour la sélection sr des éléments discriminatoires ; article 225-1 du Code pénal pour la subordination d'une offre d'emploi à des critères prohibés, ici, le sexe et l'apparence physique.	Porter les faits à la connaissance de la direction nationale car instance disciplinaire et lui demande de diligenter une enquête pour établir dans quelle mesure des agents ont pu se rendre complices de pratiques discriminatoires de recrutement, expliquer comment ces offres d'emploi discriminatoires ont pu être diffusées sur le site Internet, et informer la Haute autorité de l'identité de l'employeur concerné.



Ces délibérations confirment le positionnement de la HALDE. Les secteurs en question, relevant des métiers d'accueil, ne peuvent admettre de dérogations possibles aux différences de traitement relatives à l'apparence physique. Dans les deux cas, les annonces et les formulaires à remplir par les candidats sont pointés du doigt par la HALDE de par le fait qu'ils contiennent de nombreux critères pouvant faire l'objet de discriminations. Dans les délibérations, nous pouvons lire que l'institution considère, comme éléments pouvant permettre de laisser supposer une discrimination, la demande de photographies (portrait et en pied) de la part de l'entreprise, les nombreux critères prohibés dans l'annonce et la liste des candidats embauchés depuis le début de l'année.

#### **2.4 L'apparence physique requise par la clientèle**

L'origine et l'apparence physique considérés à l'embauche ont fait l'objet d'une délibération de la HALDE<sup>252</sup> (Tableau 23). Suite à la diffusion d'une annonce d'emploi pour un poste de vendeuse en boulangerie sur le site de l'ANPE, la réclamante, d'origine africaine, a rencontré la propriétaire de la boulangerie. N'ayant pas de réponse, elle rencontre son conseiller qui contacte lui-même la gérante par téléphone. Celle-ci explique que la candidate n'a « *pas la bonne couleur pour travailler dans sa boutique* », « *la clientèle n'aurait pas apprécié* » mais aussi que « *même sa propre belle-fille de couleur, ne pouvait travailler chez elle de par l'environnement de la boutique* ». L'instruction de la HALDE montre qu'elle affirme ne plus se souvenir de ces propos, nie le rejet de cette candidature en raison de la couleur de peau de même que la conversation téléphonique avec le conseiller ANPE, laquelle justifie toutefois de plusieurs témoignages. Elle déclare aussi que le CV ne convenait pas au niveau de l'expérience en « *boulangerie traditionnelle* », expérience apparemment déterminante que les deux candidats finalement embauchés ne possédaient pas. S'en suit une série de contradictions entre les dires de la gérante et les résultats de l'instruction (ne pas se souvenir de la candidate mais toutefois affirmer qu'elle savait confectionner des ballotins de chocolat entre autres). La HALDE conclut que les affirmations de la propriétaire de la boulangerie ne sont pas sérieuses, que rien ne justifie objectivement le rejet de la candidature de la réclamante qui dispose d'un CV supérieur aux autres personnes embauchées et malgré les nombreuses offres d'emploi ayant suivi l'embauche des deux candidats, elle n'a jamais repris contact avec la réclamante. Ces éléments ainsi que le témoignage du conseiller de l'ANPE montrent que la réclamante a été victime de discrimination à l'embauche « *en raison de sa « couleur »* ». Une transaction est donc proposée par le Président du Défenseur des droits. Ce litige a fait l'objet d'un jugement au Tribunal de grande instance de Paris le 16 octobre 2008<sup>253</sup>. L'infraction de discrimination à l'embauche a été établie au vu de tous les faits exposés par la HALDE. Le Tribunal évoque les termes de discrimination raciale à l'embauche et déclare la société coupable de discrimination à l'embauche à raison de l'origine, l'ethnie ou la nationalité et non pas à raison de l'apparence physique.

L'apparence physique est lue au travers de la couleur de peau, caractéristique qui pourrait ne pas convenir à la clientèle. Dans cette délibération, le terme apparence physique est évoqué une

---

<sup>252</sup> Délibération n°2007-107 du 2 avril 2007, saisine du 6 juin 2006.

<sup>253</sup> TGI Paris, 16 octobre 2008, 0823408153.

seule fois, il s'agit plutôt de parler de " *couleur* ". D'ailleurs, le jugement du tribunal n'évoque pas l'apparence physique. Il associe la " *couleur* " à l'origine, l'ethnie ou la nationalité. Cette délibération montre aussi d'autres types d'éléments laissant supposer une discrimination pouvant être considérés : un témoignage des propos discriminatoires de l'employeur et la consultation de l'expérience des autres candidats recrutés.

**Tableau 23 : Délibération n°2007-107 du 2 avril 2007**

Parties	Nature de l'affaire	Domaine d'application et critères	Faits	Instruction / Textes	Décision
Mlle M. (réclamante)  Boulangerie  Saisie le 6/06/06	Délibération n°2007-107 du 2 avril 2007	Embauche  Couleur de peau Origine et apparence physique	<p>Juin 2006 : rencontre de la réclamante avec la propriétaire de la boulangerie suite à une annonce d'offre d'emploi pour un poste de vendeuse</p> <p>29/06 : Mlle M se rend à l'ANPE car pas de réponse. Le conseiller, M. R contacte l'employeur par téléphone, en haut-parleur. L'employeur aurait dit que Mlle M n'avait « <i>pas la bonne couleur pour travailler dans sa boutique</i> », que « <i>la clientèle n'aurait pas apprécié</i> », et que « <i>même sa propre belle-fille de couleur, ne pouvait travailler chez elle de par l'environnement de la boutique</i> ».</p>	<p>Témoignage du conseiller de l'ANPE à la HALDE, il confirme les propos de Mlle M. Selon la gérante, pas de souvenir de la candidature, ni de rejet à raison de la couleur de peau, ni de la conversation téléphonique. A la lecture du CV de Mlle M, elle déclare « si je ne l'ai pas retenue, c'est parce qu'elle ne me correspondait pas »</p> <p>Elle confirme le fait d'avoir parlé de sa belle-fille africaine avec le conseiller ANPE</p> <p>Incohérence et contradiction dans le discours de la gérante qui remettent en cause son absence de souvenirs.</p> <p>Cv de la candidate supérieur aux autres candidats soi-disant embauchés.</p> <p>De plus, plusieurs autres offres d'emploi pour cette boulangerie et jamais de rappel de la candidate.</p>	<p>Cette pratique entre dans le champ d'application de l'article 225-2 du code pénal qui prohibe la discrimination lorsqu'elle consiste à refuser d'embaucher une personne sur le fondement de l'un des éléments visés à l'article 225-1 du même code et donne mandat au Président pour proposer une transaction en application de l'article D.1-1 du code de procédure pénale.</p>

L'apparence physique est donc invoquée, dans les différentes décisions, de façon autonome ou associée à un autre critère relevant du visible. C'est le cas pour l'âge, le sexe et l'origine. Au travers des différentes décisions analysées, nous constatons que faire référence à l'apparence physique, c'est faire référence à des caractéristiques inaltérables (il s'agit ici de dix décisions sur douze concernant le poids, la taille, les mensurations, la couleur de peau) et/ou des caractéristiques modifiables (six décisions sur douze relatives à la barbe, aux cheveux ou encore à la présentation). Autant d'éléments différents mais aussi constitutifs de l'apparence physique. C'est aussi se voir dessiner des secteurs d'activité divers dans lesquels le public et les clients semblent avoir une importance dans la justification des choix opérés par l'employeur. Analyser les décisions rendues par la HALDE/le Défenseur des droits, c'est aussi constater les preuves pouvant laisser présager l'existence d'une discrimination et des preuves permettant d'attester d'une discrimination. Nous en avons relevé de nombreuses, tout en sachant qu'en fonction des juridictions, elles peuvent ne pas être recevables ; tout en sachant aussi que certaines sont obtenues grâce au pouvoir d'investigation de la HALDE/du Défenseur des droits mais qu'elles ne pourraient pas l'être par le seul candidat victime de discrimination. Cette institution, qui permet, entre autres, aux victimes de se constituer un dossier afin de faire reconnaître l'injustice subie auprès d'un tribunal, n'a toutefois rendu que douze décisions sur près de vingt ans. Douze décisions, uniquement, alors que les sondages d'opinions, révélateurs des perceptions des Français, de leurs ressentis, montrent que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique semblent être une réalité sociale.

### **Conclusion du chapitre 5 : Faire face à un problème juridique**

Il existe peu d'arrêts concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous l'avons constaté à la suite de l'analyse quantitative, mais l'analyse plus poussée de chacun d'entre eux a révélé une nouvelle réalité : six arrêts de Cour d'appel et douze délibérations de la HALDE/du Défenseur des droits concernent notre objet de recherche. Comment est-ce possible qu'il y ait si peu d'arrêt ? La question issue du chapitre précédent consistait à connaître les freins à la construction des litiges concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous allons donc donner des éléments qui nous permettront aussi de répondre à notre question initiale : « *comment est-il possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique puissent exister ?* »

### **L'apparence physique : une notion polysémique, une définition multidimensionnelle**

Le vocabulaire utilisé dans les sondages d'opinion pour faire référence à l'apparence physique était très hétérogène : pour ne (re)citer que quelques-unes des occurrences utilisées, nous pouvons relever : « *le poids et la taille* », « *le look* », « *l'apparence physique (disgracieuse, surcharge pondérale)* », « *votre apparence physique, comme par exemple l'obésité, les vêtements, etc.* », le fait d'« *être obèse* », « *avoir un style (vêtements, coiffure, tatouages...) qui ne correspond pas aux codes du milieu professionnel* », « *le look, la façon de s'habiller, de se présenter* », « *apparence physique générale* », « *la couleur de peau* », etc. Ainsi, l'apparence physique semble regrouper un certain nombre de critères appartenant au visible mais elle

n'apparaît finalement pas définie. Il y a donc un flou autour de cette notion dans les différentes enquêtes qui peut finalement laisser penser que le fossé entre le nombre de recours et les perceptions des Français concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique est justifié. En effet, qu'est l'apparence physique aux yeux de la loi ? A moindre échelle, plusieurs caractéristiques sont associées à l'apparence physique dans les arrêts et les délibérations étudiées : la taille, le poids, la couleur, les cheveux, le visage métissé, la barbe, la beauté. Selon le Défenseur des droits, dans la décision relative à la beauté en 2014 (*cf.* 2.1.3 La beauté comme critère de recrutement), l'article L.1121-1 du Code du travail instauré par la loi du 31 décembre 1992 (article 120-2), selon lequel « *nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* », protège les salariés en ce qui concerne les éléments manipulables de l'apparence physique. Selon l'institution, « *il semble donc que l'introduction du critère de l'apparence physique visait plutôt à protéger les caractéristiques physiques inhérentes à la personne du salarié*<sup>254</sup> ».

Une des explications au faible nombre de recours constaté<sup>255</sup> peut provenir de la définition même de l'« apparence physique » ou plutôt de sa non-définition par le législateur. La variété des composantes de l'apparence physique semble ressortir de notre analyse : du poids à la taille en passant par la couleur des cheveux ou encore le port de la barbe. Mais aussi, de son utilisation seule ou avec un autre critère, en complément ou en appui<sup>256</sup>, se dégage une impression de flou autour de la définition de ce motif de discrimination. L'analyse des lois et du critère de l'apparence physique dans le droit français a d'ailleurs montré qu'aucune définition n'avait été donnée par le législateur, ce qui renforcerait la confusion autour de cette notion. Seul le rapport de l'Assemblée Nationale n° 2609 évoquait quelques notions rendant ce critère finalement plus vaste alors qu'il considérait la couleur de peau, la race, la « *bonne tête* », ou encore le poids. En ce sens, pourquoi la Cour d'appel d'Aix-en-Provence<sup>257</sup> n'a pas tenu compte de l'apparence physique mais plutôt de la couleur de peau, critère qui n'est d'ailleurs pas institué législativement ? Ainsi, la pertinence de ce critère est remise en question en ce qu'il peut être associé à tous les critères de la loi relevant du visible (chapitre 3 - 2.1 L'introduction controversée de l'apparence physique dans la loi française), ceci faisant que l'apparence physique est un « *concept difficile à définir juridiquement [car] en tant que signe visible, elle se trouve au cœur de plusieurs motifs de discriminations* » (Berthou, 2008, 107). Bernard Bossu (2014, 182) définit d'ailleurs l'apparence physique comme étant un motif « *fourre-tout* » car elle a fait l'objet de plusieurs arrêts dans lesquels elle est retenue avec d'autres critères comme

---

<sup>254</sup> Décision du Défenseur des droits MLD-2014-147 du 3 novembre 2014, p. 4.

<sup>255</sup> Pierre Fadeuilhe (2012, 42), qui a analysé les jurisprudences les plus caractéristiques en matière de discrimination à l'embauche sur quelques mois en 2012, affirme que « *les juridictions françaises et communautaires sont régulièrement saisies sur le sujet* ». A notre connaissance et suite à notre analyse, seuls six cas de jurisprudence concernent la discrimination à l'embauche selon l'apparence physique.

<sup>256</sup> L'apparence physique avec le sexe, l'origine, les convictions religieuses, l'âge, ou encore le patronyme.

<sup>257</sup> CA Aix en Provence, 2014-01-30, 1512/19683.

l'âge<sup>258</sup>, les convictions religieuses<sup>259</sup>, le sexe<sup>260</sup>, l'origine<sup>261</sup>, etc. Cet auteur définit deux catégories de critères : les premiers ont une « *identité propre* ». Dans cette catégorie, il rassemble les « *motifs unitaires* » qui ne « *renvoient [qu'] à une seule réalité* » comme l'âge, les opinions politiques, les activités syndicales, les convictions religieuses ou encore le lieu de résidence (Bossu, 2014, 165) ; mais aussi les « *motifs démultipliés* » (2014, 172) : c'est le cas de l'origine, l'appartenance ou la non appartenance, vraie ou supposée à une ethnie, une nation, une race ; ce peut être aussi le cas des nombreuses références au sexe avec l'orientation sexuelle, les mœurs, l'identité sexuelle ou de genre. La seconde catégorie concerne les « *motifs gigognes* », c'est-à-dire « *au sein desquels les motifs classiques s'emboîtent* » que l'auteur divise en deux groupes : « *les motifs synonymes* » (2014, 179) : la situation de famille et la grossesse font référence au sexe car seule la femme peut être enceinte, les caractéristiques génétiques rappellent l'état de santé, le nom de famille se rapporte à l'origine ; et les « *motifs fourre-tout* » dans lesquels figure l'apparence physique qu'il développe en parlant de corpulence (poids, taille, couleur des yeux, couleur des cheveux, obésité, maigreur), de beauté/laideur, de *look/vêtement* et de transsexualisme ; ceci dans le but de montrer que « *l'apparence physique comporte de gigantesques zones grises et entretient des liens parfois étroits avec d'autres motifs* » (Bossu, 2014, 185).

D'autres définitions, plus sociologiques, ont été recensées. Anastasia Meidani (2007, 25) inclut l'apparence physique dans « *l'identité somatique* ». Celle-ci recouvre la dimension physique de l'apparence physique au travers de sa forme (dont la définition est empruntée à Marie-Thérèse Duflos-Priot, citée ci-dessous), mais aussi au travers des « *sensations somatiques* ». Elle ajoute une dimension morale de l'apparence, « *c'est-à-dire le système de représentation et le cycle de leurs modifications proposées par la société tant pour « saisir » l'insaisissable du corps, que pour fournir une base de jugement social à ses membres* », ce système de représentation permettant à l'individu de « *donner un sens à son corps et [d']appréhender celui des autres* » (Meidani, 2007, 25-26). Ces représentations s'expriment au travers des perceptions ressenties par les personnes interrogées dans les enquêtes statistiques, mais elles peuvent aussi se retranscrire par des situations de jugements, des préjugés basés sur des stéréotypes, « *des images mentales génératrices de significations qui fonctionnent comme des modèles d'identifications* » (Meidani, 2007, 27) et qui se manifestent dans des situations d'incertitudes. Pour Marie-Thérèse Duflos-Priot (1981, 64), l'apparence physique renvoie aux « *caractères physiques (constants ou variant lentement), attitudes corporelles (postures, expressions, mimiques) et attributs (vêtements, coiffure, accessoires)* » de l'individu. C'est finalement la direction prise par le compte-rendu de l'enquête du Défenseur des droits sur le physique de l'emploi de 2016 ([chapitre 1 - 1.1.2 Les critères visibles : cible favorisée des discriminations](#)). La décision cadre du Défenseur des droits de 2016<sup>262</sup>, qui dessine les contours de ce critère, est d'ailleurs encore plus précise sur les caractéristiques inaltérables qui comprennent aussi la taille

---

<sup>258</sup> CA Paris, 2016-01-20, 15/06000 ; CA, Paris, 2016-05-12, 15/03541 ; Cass. Soc., 28 mai 2015, n° 14-10.086.

<sup>259</sup> CA Paris, 2008-01-23, 05/08660 ; Cass. Soc., 30-11-2016, n° 15-16.752 ; CA Versailles, 2015-03-15, 14/02666 ; CA Aix en Provence, 2018-01-26, 15/16572.

<sup>260</sup> Cass. Soc., 11 Janvier 2012, n° 10-28.213 ; CA Paris, 2017-10-26, 15/12976.

<sup>261</sup> CA Riom, 2015-12-15, 14/01045 ; CAA Nancy, 2014-02-20, 13NC00920 ; CA Grenoble, 2015-04-09, 13/01719

<sup>262</sup> Décision du Défenseur des droits MLD n°2016-058 du 12 février 2016.

et les stigmates. Une autre décision cadre du Défenseur des droits (2019, 7)<sup>263</sup> précise que les « *attributs propres à une personne* » doivent être « *visibles* ». Les termes « *intégrité physique et corporelle* » sont insérés et la description est plus complète : « *morphologie, taille, poids, traits du visage, phénotype, stigmates etc...* ». Cette décision évoque moins les caractéristiques modifiables que les « *éléments liés à l'expression de sa personnalité (tenues et accessoires vestimentaires, coiffure, barbe, piercings, tatouages, maquillage, etc...)* ». Au fil des années, la définition de l'apparence physique semble se préciser. Ainsi, en reprenant les enquêtes citées précédemment, et en tenant compte de ces définitions, la majorité des critères de discrimination renvoient à l'apparence physique. Par effet de regroupement, il apparaît que, déjà non négligeable alors, ce motif devient statistiquement plus « épais » et donc on peut l'espérer davantage pertinent aux yeux du juge français à l'avenir.

L'apparence physique semble donc être un motif fourre-tout, mais parfois, un motif autonome<sup>264</sup>. Sa définition tardive rend difficile son interprétation car on ne sait à quelles caractéristiques l'associer étant donné que les termes relatifs à l'apparence physique, « *intrinsèquement subjectifs et variables dans le temps, s'accommodent mal d'une catégorisation juridique* » (Berthou, 2008, 106). En tout état de cause, l'apparence physique possède un réel caractère intersectionnel dans le sens où elle est souvent associée à un autre critère ; et un côté multidimensionnel qui fait qu'il est parfois difficile de savoir s'il est question d'apparence physique ou d'un autre critère relevant du visible, certains étant considérés comme mieux institués, présents dans la loi depuis plus longtemps, plus facilement mobilisables donc mobilisés. Si le traitement des discriminations multiples est, pour la HALDE/le Défenseur des droits, doté d'un double enjeu : un enjeu de connaissance et un enjeu juridique, « *indispensable au traitement des réclamations, à l'élaboration du droit souple par lequel le Défenseur des droits protège contre ces formes de discrimination, ainsi qu'à leur sanction par les juridictions devant lesquelles il est amené à présenter des observations* » (Loiselle, 2018, 186) ; ce motif de discrimination évolue dans un système où sont considérées les discriminations de façon unidimensionnelle. Le droit français ne semble pas accepter les discriminations multiples. L'approche catégorielle des discriminations empêche donc le juge de tenir compte de la complexité des situations et oblige les victimes à inscrire leurs plaintes dans des catégories prédéterminées et par trop étanches. Suivant cette logique, la boucle d'oreille, portée par le chef de rang d'un restaurant<sup>265</sup>, fait-elle l'objet d'une discrimination selon son apparence physique (ses attributs, plus précisément) ou induit-elle une discrimination en raison de son sexe, « *sur l'homme qu'[il est]* » ?

Si le lien entre l'apparence physique et la situation d'embauche n'est pas établi par notre échantillon de décisions, les enquêtes d'opinion l'ont toutefois montré. Et c'est aussi ce qui ressort de la décision du Défenseur des droits de 2016 relative à l'apparence physique, laquelle consacre cinq pages au moment du recrutement décliné sous ses différents aspects, par rapport à différents secteurs en relation avec l'apparence physique et en mettant en avant l'importance

---

<sup>263</sup> Décision-cadre du Défenseur des droits n°2019-205 du 2 octobre 2019.

<sup>264</sup> En matière d'embauche : Délibération n°2006-75 du 10 avril 2006 ; Délibération n°2007-256 du 15 octobre 2007 ; Délibération n° 2011-26 du 31 janvier 2011 ; Décision du Défenseur des droits MLD-2013-21 du 22 mars 2013 ; Décision du Défenseur des droits MLD-2014-147 du 3 novembre 2014 ; Décision du Défenseur des droits n° 2018-016 du 9 février 2018 ; CA Nancy, 2007-02-27, 06/03224 ; CA Douai, 2012-04-20, 11/027790.

<sup>265</sup> CA Montpellier, 2010-10-27, 10/01174 ; Cass. soc., 11 janvier 2012, n° 10-28.213.

de ce critère dans certains secteurs d'activité. Importance que nous avons remarqué lors de l'analyse de la décision du Défenseur des droits de 2014 (*cf.* 2.1.3 La beauté comme critère de recrutement) dans laquelle l'institution préconise l'utilisation du « *look policy* » donc l'élaboration d'une politique de l'image, du style, reposant sur les caractéristiques modifiables uniquement, que les employés seraient amenés à devoir respecter dans le cadre du règlement intérieur de la société. Est-ce une entrave au principe de non-discrimination selon l'apparence physique ? Il faut comprendre, maintenant, pourquoi l'apparence physique semble importante pour certains recruteurs, mais aussi, pourquoi la situation d'embauche semble être une situation qui limite le passage de la prise de conscience d'un problème à sa reconnaissance. Les enquêtes le montrent : selon Elisabeth Algava et Marylin Bèque (2006, 136), au travers de l'enquête *Histoire de vie*, le groupe correspondant à l'insertion professionnelle représente le groupe « *où l'illégalité des faits était le plus souvent connue sur le moment (46 %)* ». Pour autant, même si ces personnes pensent avoir été victimes de discrimination leur causant le refus d'embauche pour 29 % d'entre elles, il n'y a pas forcément eu de recours judiciaire ou institutionnel « *sans doute faute de preuve ou de connaissance des recours possibles* ».

### **L'incertitude de l'embauche ou l'impossibilité de laisser supposer l'existence d'une discrimination**

Bernard Bossu (2014, 203) évoque l'article 1315 du Code civil alinéa 1 devenu l'article 1353 du Code civil selon lequel « *celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver* ». C'est-à-dire que la personne qui s'estime discriminée et qui exerce un recours doit établir « *la réalité et la matérialité de la discrimination* ». Se pose alors la question de prouver la faute de l'employeur lors d'une embauche et même lors d'un licenciement alors que le candidat n'est pas salarié ou que le salarié n'est plus dans l'entreprise. Or, pas de preuve, pas de discrimination avérée. Surtout considérant que « *la discrimination demeure masquée et s'extériorise rarement au travers de propos, d'écrits ou de documents permettant de la caractériser clairement* » (Hoffschir et Orif, 2016, 1). C'est aussi ce qu'a montré Vincent-Arnaud Chappe (2013, 338), au travers de l'analyse des trajectoires de plainte de personnes s'estimant victimes de discrimination. Il explique que la discrimination s'exerce « *dans des espaces régulés par des normes de confidentialité* ». Ainsi, jusqu'à ce que la charge de la preuve soit aménagée en faveur des victimes, il ne pouvait y avoir une mise en œuvre pertinente du principe de l'égalité de traitement. La preuve a été aménagée en faveur de la victime avec la promulgation de la loi du 16 novembre 2001. La décomposition de cet apport communautaire se fait en trois temps. Le salarié doit présenter des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte. Dans un deuxième temps, la partie défenderesse doit prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Enfin, le juge forme sa conviction après avoir ordonné, en cas de besoin, toutes les mesures d'instruction qu'il estime utiles. Est-ce toutefois suffisant en ce qui concerne les deux situations évoquées ? Laisser supposer l'existence d'une discrimination, dans ces cas, reste une « *difficulté [qui] n'est pas mince pour le salarié, puisque nombre des informations utiles se trouvent entre les mains de l'employeur et ne lui sont pas aisément accessibles* » (Serverin et Guiomard, 2013, 147).



### L'impasse pour la victime ?

Le fait de « laisser supposer » semble jouer en la faveur du salarié. Mais plusieurs obstacles semblent s'élever. La victime doit prouver que son traitement est défavorable par rapport à d'autres personnes dans une situation comparable et cette différence doit laisser supposer l'existence d'une discrimination (Danis-Fatôme, 2016). Comment faire en situation de recrutement ? Ensuite, il est question du « salarié », c'est du moins les propos utilisés dans l'article L. 1134-1 du Code du travail. Par définition, un salarié est une personne physique qui est lié à un employeur grâce à la conclusion d'un contrat de travail. C'est donc une personne qui est dans l'entreprise. Mais à l'embauche, cette personne physique est un candidat, donc une personne qui souhaite entrer dans une entreprise et qui n'y parviendra pas si elle n'est pas recrutée par un employeur. Au vu de ces « obstacles probatoires » (Hoffschir et Orif, 2016, 1), réunir des faits laissant supposer l'existence d'une discrimination à l'embauche prend une autre coloration et se dessine un « lien de faiblesse » par rapport à l'employeur (Hoffschir et Orif, 2016, 2). Et, si des éléments qualitatifs justifiant l'apparence d'une discrimination et « *pouvant convaincre le juge* » ne sont pas présentés, la procédure risque probablement d'échouer (Ferre, 2004, 49)<sup>266</sup>. Ce fut le cas en 2009 (*cf.* 1.2.1 Discriminée mais embauchée : l'apparence physique, un prétexte ?) pour une salariée qui, employée depuis près de cinq ans, a été licenciée. Elle ajoute à ses prétentions des dommages et intérêts pour discrimination à l'embauche à raison de son apparence physique, notamment le fait de demander sa taille et son poids. N'apportant aucun élément quant au préjudice subi, la discrimination n'a pas été avérée. Dans un autre registre, la Cour d'appel d'Aix-en-Provence n'a pas retenu l'existence d'une discrimination à l'embauche en ce que le candidat n'apportait pas d'autres éléments qu'un constat d'huissier et des courriers du Défenseur des droits relevant d'enregistrements de conversations téléphoniques « *issus directement d'un procédé obtenu déloyalement* »<sup>267</sup>. Comment le candidat aurait-il pu apporter d'autres éléments de fait ? Comment établir le fait d'avoir été discriminé alors qu'une procédure de recrutement laisse rarement de traces écrites, du moins, rien ne l'y oblige au niveau législatif ? Toute la contradiction de cette affaire réside dans la juridiction saisie. Au pénal ou au civil, la preuve n'est pas vue de la même façon. La présomption d'innocence du pénal fait qu'« *une telle preuve – car celle-ci doit être alors rapportée par la victime – serait recevable, la Chambre criminelle de la Cour de cassation estimant qu'aucune disposition légale ne permet aux juges répressifs d'écarter les moyens de preuve produits par les parties au seul motif qu'ils auraient été obtenus de façon illicite ou déloyale* ». Au civil, et c'est la juridiction qui a été saisie par le réclamant, « *la solution paraît diamétralement opposée, la chambre sociale qualifiant, de son côté, de procédés déloyaux les enregistrements réalisés à l'insu de l'interlocuteur, ce qui rend irrecevable en justice la preuve ainsi obtenue* » (Géa, 2014, 592). Se pose en plus la question de la loyauté de l'obtention de la preuve au regard de la possible discrimination. Et s'il y avait eu discrimination à l'embauche dans cette affaire ? Cet exemple permet donc de montrer qu'apporter des éléments de preuve ne saurait être chose aisée, même avec l'aide du Défenseur des droits qui, dans ce cas, présentait à l'employeur les dispositions pénales en matière de discrimination à l'embauche. D'ailleurs,

---

<sup>266</sup> Il n'est pas sans importance de rappeler que « 64,4 % des demandes ont fait l'objet d'un rejet de la part de la Cour [d'appel] » (Bossu, 2014, 32).

<sup>267</sup> CA Aix en Provence, 2018-01-26, 15/16572.

dans cette affaire, pourquoi ne pas recourir au pénal ? A quel point ces enregistrements prouvaient l'intention discriminatoire ? Car même si la preuve repose entièrement sur les épaules de la victime prétendue de discrimination, son obtention, même de façon déloyale, est tout à fait recevable, ce qui aurait permis de compenser avec le fardeau qu'elle représente. De plus, il apparaît que le jugement pénal est une bonne solution en ce qu'un refus d'embauche ne peut pas être frappé de nullité car « *à supposer même qu'elle parvienne à démontrer qu'il y a bien eu discrimination, au demeurant, la victime n'en tire pas un droit à être recrutée* » (Lochak, 2003, 25). Mais il peut être réparé de façon pécuniaire, l'impact étant plus important qu'au civil (Ferre, 2004).

Quels éléments peuvent alors être éligibles à la supposition d'une discrimination à l'embauche au civil ? Les arrêts que nous avons analysés dessinent plusieurs situations : la production et l'envoi de deux CV identiques au niveau des diplômes et des expériences mais différents au niveau de certaines caractéristiques plus personnelles comme le patronyme, la photographie révèle une discrimination à l'embauche à raison de l'apparence et du patronyme. Mais cet arrêt montre que l'employeur, en contrepartie, n'a apporté aucun élément visant à objectiver sa pratique discriminatoire. En revanche, ce même procédé n'a pas aidé pour une autre affaire car l'employeur a pu montrer que les deux CV envoyés n'étaient pas identiques au niveau des expériences. Ont ensuite été reçus et approuvés des éléments laissant supposer une discrimination à l'embauche selon l'apparence physique et plus précisément le poids : un certificat médical, des témoignages de la perte de poids et celui d'une salariée ayant subi la même demande, la preuve de la perte de poids suivie de la signature du contrat de travail. Au-delà de ces éléments, aucune justification de la part de l'employeur.

Considérant l'apparence physique, ce ne sont que peu de décisions rendues qui nous renseignent sur les éléments pouvant convaincre le juge d'une éventuelle discrimination à l'embauche. Si l'on se penche du côté de la HALDE/du Défenseur des droits, même si le nombre de décisions reste faible, le tableau est différent. Un certain nombre d'éléments peut être considéré comme acceptable par cette autorité et mener à une instruction : la présence d'un courrier de l'employeur spécifiant que la candidate est trop mince ; un courrier de l'employeur en réponse à celui de la HALDE confirmant un refus d'embauche selon la taille pour des raisons d'obligation de sécurité envers le salarié ; la comparaison des missions plus ou moins prestigieuses assignées à différentes employées d'une agence en fonction d'un critère d'ordre physique ; le sollicitation d'une hôtesse à une mission « urgente » alors que la candidate avait postulé, en vain ; la présence d'articles de presse relatifs à des procédures de recrutements discriminatoires ; le fait de changer d'avis au sujet d'un recrutement à la vue du candidat ; les allégations d'un candidat faisant l'objet d'un refus d'embauche à raison de son apparence physique avec la copie de l'annonce d'offre d'emploi ; le témoignage d'un conseiller ANPE relatifs au propos discriminatoires d'un employeur. Tous ces éléments reposent donc sur des traces écrites ou des témoignages obtenus de façon licite mais ne sont qu'un point de départ. Ils vont surtout servir à recourir à des prérogatives d'instruction afin de récupérer d'autres éléments plus convaincants. Les délibérations restent minoritaires. Emmanuelle Marchal (2020) a montré à quel point le Défenseur des droits avançait prudemment dans les accusations relatives aux discriminations. Le nombre de plaintes reste faible car il se heurte à différents obstacles : si parfois son intervention peut être vue comme un déséquilibre entre les deux parties, l'institution

doit s'assurer que les plaintes qu'elle décide d'instruire sont fondées. Le tri des différentes réclamations, la demande d'informations supplémentaires, le transfert des dossiers aux services respectifs pour décider de leur instruction ou non, la complexité de certaines réclamations participe à l'élimination de nombreux dossiers. Plus quantitativement, Vincent-Arnaud Chappe (2013) montre qu'un tiers des réclamations sont abandonnées, sans enquête menée, car l'institution anticipe l'impossibilité de prouver la discrimination ressentie par la victime.

De plus, nous avons vu au travers d'un exemple que la décision de cette autorité indépendante n'est pas forcément celle qu'adopte la Cour. Le rôle de la HALDE/du Défenseur des droits, en tant que partie et non juge, « *n'a d'autre objectif que de permettre la présentation d'un dossier complet du litige au juge lequel peut naturellement servir de point d'appui pour reconnaître la présence d'éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination* ». Mais il reste de toute évidence important car il « *allège énormément le travail du juge saisi d'un litige relatif à une discrimination* » (Bossu, 2014, 216). Ainsi, le juge accorde de l'importance à ces investigations même si toutefois, il forme sa propre conviction. Nathalie Ferre (2004) utilise très justement la métaphore d'un match de tennis de table lors duquel la partie réclamante envoie la première balle et s'ensuit une série de réponses entre les deux parties... à condition que l'arbitre/le juge accepte que le match continue suite à cette première balle. Ainsi, tout dépend du juge en question car s'il n'est pas convaincu par les éléments laissant supposer l'existence d'une discrimination, alors l'employeur n'aura même pas à tenter de justifier la prise en compte de quelques mesures que ce soit, qu'elles soient discriminatoires ou non.

### Montrer l'objectivité des mesures entreprises

Si l'employeur n'est pas tenu de communiquer pourquoi une candidature n'a pas abouti à un entretien ou les raisons pour lesquelles un candidat n'a pas été recruté, il a l'obligation de répondre au candidat si celui-ci demande la raison pour laquelle sa candidature n'a pas été retenue alors qu'elle correspond aux exigences du poste. En effet, la Cour de justice de l'Union Européenne a estimé que « *le refus de répondre au candidat « peut constituer l'un des éléments à prendre en compte dans le cadre de l'établissement de faits qui permettent de présumer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte* ». Il constitue, en d'autres termes, un fait susceptible de conduire à la reconnaissance d'un tel acte » (Géa, 2014, 591).

Quand les éléments apportés laissent présager l'existence d'une discrimination, l'employeur a donc la possibilité de justifier de sa mesure et de montrer que sa décision n'est pas fondée sur des éléments discriminatoires. Ainsi, le fait de montrer que le candidat recruté est plus diplômé<sup>268</sup>, a plus d'expérience que le candidat s'estimant victime de discrimination peut être une preuve de non-discrimination. La fourniture d'attestations provenant des personnes ayant participé au recrutement peut attester d'un recrutement non discriminatoire au même titre qu'apporter la preuve que le candidat a déjà été recruté plusieurs années de suite à ce même poste. L'apport du registre du personnel quand il s'agit de discrimination selon l'apparence

---

<sup>268</sup> Toutefois, cette preuve n'est pas toujours recevable : la Cour de cassation (Cass. Soc., 15 décembre 2011, n° 10-15873) considère que la détention d'un diplôme constitue une justification objective dans un cas de présomption de discrimination, « *dès lors que ce diplôme ou ce niveau de formation sont utiles à l'exercice des fonctions en vue desquelles le recrutement a été effectué* ».

physique dans le sens de l'origine, par exemple, est fréquent et peut être un moyen de prouver que d'autres personnes au patronyme étranger sont salariées de l'entreprise. Mais le registre du personnel ne semble pas utile pour les discriminations à raison de l'apparence physique. Peut-on imaginer que les entreprises aient des trombinoscopes sur lesquels il serait possible d'apercevoir les caractéristiques physiques de chacun et juger du recrutement d'une majorité de personnes de petite taille, d'une majorité de barbu comme cela se fait pour l'origine ?

La base de données du Défenseur des droits précise les preuves apportées par l'employeur mais toutes les décisions reconnaissent la présence d'une discrimination. Ce qui veut dire que toutes les preuves avancées par les employeurs ne sont pas recevables au regard des arguments du réclamant. Emmanuelle Marchal (2020) parle d'une « *entrée en résistance des employeurs* » dont le but est de « *rejeter l'accusation* ». Pour commencer, il s'agit des non-réponses aux courriers du Défenseur des droits qui découragent le réclamant. Puis, la « *version faible* » de la résistance des employeurs prône la valorisation du sérieux des pratiques de recrutement, « *le développement de politiques de diversité* » afin de montrer l'impossibilité d'être accusé et l'incohérence entre cet engagement et des actions discriminatoires ; la « *version forte* » consiste à donner une abondance d'arguments visant à contrer ceux de la victime et à remettre en cause cette présomption de discrimination. Selon notre étude, justifier une mesure discriminatoire au regard d'une obligation de sécurité envers ses salariés n'est pas recevable quand cette mesure est considérée comme disproportionnée, n'étant pas la seule solution et que d'autres mesures auraient pu être envisagées. Invoquer une exigence professionnelle essentielle et déterminante n'a pas convaincu le Défenseur des droits alors que la différence de traitement s'appliquait à tous les recrutements ; alors que l'objectif poursuivi pouvait être atteint autrement que par la mise en place d'une mesure discriminatoire ; alors que cette clause n'apparaissait pas dans les annonces ; alors que, la mesure discriminatoire étant la taille pour des missions prétendument relatives au mannequinat, il apparaît que seul le sexe peut être pris en compte et faire l'objet d'une différence de traitement dans ce métier ; alors que ces missions relatives au mannequinat sont réellement des missions d'accueil et d'orientation. Ainsi, en n'indiquant pas précisément les éléments de nature à constituer « *une exigence professionnelle essentielle et déterminante* » et en ne prévoyant aucune liste d'activités spécifiques nommément désignées qui pourraient justifier des différences de traitement sous réserve du respect du principe de proportionnalité, cette loi amène certains recruteurs à considérer les secteurs d'activité, les politiques commerciales de leurs entreprises ou encore les fonctions exercées, comme autant d'éléments autorisant une entorse à la loi du 16 novembre 2001 (Hidri Neys et Duflos, 2017). C'est ainsi que les deux décisions cadres publiées par le Défenseur des droits en 2016 et 2019 redessinent les contours de la notion de l'apparence physique et les possibilités de recours (et les impossibilités) relatifs à ce critère lors d'un recrutement. Ainsi, la nécessité d'être identifié par la clientèle ou encore la décence constituent la légitimité de l'objectif ; l'existence d'une exigence professionnelle essentielle et déterminante ne peut s'enquérir des préjugés de la clientèle ou des usagers ; la relation avec la clientèle n'assoit pas le caractère approprié de la restriction et sa proportionnalité. L'apparence physique semble donc, selon la décision cadre de 2016, pouvoir être prise en compte pour deux types de métiers : ceux du mannequinat, dans son intégralité, que les caractéristiques soient inaltérables ou modifiables ; ceux de nature commerciale à condition d'attacher de l'importance, s'il y a lieu, uniquement « *au caractère*

*soigné de la présentation des candidats* » et en aucun cas à leurs caractéristiques non « manipulables ».

Certaines décisions ont montré que l'employeur ne pouvait apporter des éléments objectifs à la différence de traitement opérée. Si « *l'employeur n'est pas tenu de conserver de documents dans ses archives lorsque la loi ne l'y contraint pas* » (Hoffschir et Orif, 2016, 3), ou s'il est difficile de savoir si tous les documents ont été soumis à une demande quand bien même le recruteur les aurait conservés (Marchal, 2020), comment produire la preuve d'une non-discrimination ? Surtout quand on sait que, selon l'enquête OFER menée en 2005, un tiers des entreprises interrogées (n = 4 050) recrutent selon un processus standardisé (Garner et Lutinié, 2006). Quel est alors l'encadrement législatif autour du recrutement ? A notre connaissance, seul l'article L. 1221-6 du Code du travail<sup>269</sup> encadre le recrutement. Dans ce cas, si l'employeur doit tenir compte de l'apparence physique en ce qu'elle constitue une exigence professionnelle essentielle et déterminante pour le poste à pourvoir, les décisions cadres recommandent certaines pratiques dont « *sa traduction dans la description de caractéristiques du poste* » et sa mention dans l'offre d'emploi ; sa définition dans le règlement intérieur et/ou le contrat de travail en lien avec l'emploi afin que les candidats et salariés en aient connaissance.

### Des limites juridiques ?

L'aménagement de la charge de la preuve, qui tend à inciter les victimes à agir, n'aboutirait toutefois pas à un traitement juridictionnel important. Tout d'abord parce qu'elle ne s'applique qu'au droit civil et non au droit pénal. Or, la tendance au recours pénal semble naturellement privilégiée (Ferre, 2004). Elle est surtout séduisante grâce aux moyens d'enquêtes dont dispose le juge par rapport aux justiciables et au juge civil (Hoffschir et Orif, 2016) et à « *une plus large admissibilité des modes de preuve* » (Danis-Fatôme, 2016, 1). Mais ceci semble avoir un prix à payer, celui de la présomption d'innocence.

Ensuite, parce que cet aménagement soumet tout de même les victimes à présenter « *des éléments de fait laissant supposer l'existence d'une discrimination directe ou indirecte* »<sup>270</sup>. Or, les processus de sélection au travail, et plus précisément de recrutement, ont ceci de particulier qu'ils laissent le recruteur comme « *maître du processus de recrutement* », en ce qu'il en est le maillon central (Hidri Neys, 2011, 118). Le recruteur dispose d'un pouvoir décisionnaire pouvant être arbitraire à toutes les étapes, n'est pas tenu de conserver de traces écrites quant à ses choix et est libre de choisir lui-même ses collaborateurs<sup>271</sup>. De cette façon, c'est lui qui établit les contours du poste et donc, le profil du candidat recherché. Il choisit le canal de recrutement, trie les CV selon une liste de critères<sup>272</sup>, certains éliminatoires, d'autres prioritaires

---

<sup>269</sup> « *Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles* ».

<sup>270</sup> Article L. 1134-1 du Code du Travail.

<sup>271</sup> Cons. const., déc. n° 88-244 DC, du 25 juill. 1988, cons. 22 ; Dr. soc. 1989, p. 627.

<sup>272</sup> Emmanuelle Marchal (2015) détermine à ce sujet sept critères possibles de recrutement : la flexibilité, la formation, le savoir-faire, la personnalité, les qualités de contact, les capacités physiques et plus implicitement, les critères discriminatoires.

(Marchal, 2015). À l'issue de cette étape, il sélectionne quelques candidats qu'il rencontrera en entretien, bien souvent à huis clos, le laissant alors libre de ses questionnements et de la formulation de son jugement. Hélène Garner et Bruno Lutinier (2006) ont montré, à partir de l'enquête Offre d'emploi et recrutement (2005), que l'envoi du CV et l'entretien d'embauche étaient les modalités de sélection les plus utilisées en France. Elles sont aussi les plus propices à l'exercice des discriminations (Hidri Neys, 2011) (chapitre 2 Du rapport intime à l'objet à l'élaboration d'un protocole d'enquête). Alors, comment « supposer » que c'est la prise en compte « isolée » de l'apparence physique qui a abouti au non-recrutement alors qu'aucun élément tangible ne semble pouvoir être à disposition du candidat<sup>273</sup> ? En effet, qu'en est-il lorsque le réclamant ne peut obtenir toutes les pièces pouvant faire office de preuve ? Au travers de l'exemple d'un dossier de discrimination selon l'origine traité par le Défenseur des droits, Emmanuelle Marchal (2020) montre toute cette difficulté : demander de faire parvenir tous les CV reçus pour évaluer une possible discrimination est-il pertinent quand on sait que la gérante explique que, le recrutement étant passé, elle n'a pas conservé la totalité des documents ? De la même façon, les CV fournis sont-ils ceux reçus pour le poste en question, sachant que comme l'explique l'auteure, un CV n'est pas daté ? Ainsi, Emmanuelle Marchal (2020) met en relief la quasi impossibilité « *d'isoler clairement un recrutement d'un autre* » et donc d'apporter des éléments de faits laissant supposer l'existence d'une discrimination, ceci étant fatalement au détriment des candidats possiblement discriminés et au bénéfice des personnes qui discriminent.

Enfin, et malgré tout, ces éléments doivent être cohérents en fonction de la juridiction, et qualitatifs si la victime souhaite toutefois aller au-delà de la présentation de ces éléments. La création de la HALDE, en 2004, visant à lutter contre les discriminations, à aider les victimes à exercer un recours, met d'ailleurs en lumière cette tendance. Mais au-delà, « *les procès intentés et gagnés dans le champ des discriminations* » gagneraient à être diffusés, médiatisés, visibles auprès des potentielles victimes ou plus simplement auprès de tous, puisque « *le fait d'avoir conduit sur la scène publique de grands procès a [déjà] contribué à changer la perception d'actes déviants* » (Ferre, 2004, 53).

Dans une procédure judiciaire, le mis en cause est considéré comme étant le faible. Dans les cas de discrimination, cela revient à dire que le mis en cause, qu'est l'employeur, est le faible et le discriminé est le fort. Or comme l'explique Vincent-Arnaud Chappe (2013), l'employeur est le détenteur des éléments dont la victime pourrait avoir besoin pour prouver l'existence d'une discrimination. Le droit français a pris en compte ce déséquilibre en considérant la victime de discrimination, donc plaignante, comme étant la partie faible. Elle l'est alors doublement : la personne faible de la situation sociale lors de laquelle la discrimination a eu lieu, et la personne faible d'un point de vue judiciaire en ce qu'il lui est difficile d'établir la preuve de la discrimination. C'est ainsi que le raisonnement concernant l'aménagement de la charge de la

---

<sup>273</sup> Les offres d'emploi se font en effet plus respectueuses de la loi française. Emmanuelle Marchal et Didier Torny (2003, 59) ont bien montré l'évolution dans ce domaine, passant « *des petites annonces nombreuses, sommaires* », dans lesquelles il n'était pas rare de voir des critères de recrutement devenus des motifs prohibés par le cadre législatif français, « *aux "grandes annonces", élaborées par des intermédiaires, professionnels du recrutement ou de la communication* », laissant des traces écrites de volontés discriminatoires de plus en plus rares.

preuve a été aménagée (Chappe, 2013). Pour autant, peut-on attester de son efficacité dans le domaine du recrutement ? Au vu du faible nombre de recours, et des différents constats réalisés, il s'agirait plutôt d'évoquer une faible effectivité de la norme judiciaire de par la difficulté qu'a le plaignant à apporter la preuve de sa potentielle discrimination. Il est ainsi plus aisé de comprendre qu'il est finalement possible que les discriminations existent malgré la mise en place d'un arsenal juridique visant à lutter contre les discriminations.

## **Conclusion de la deuxième partie : de la justice au recruteur**

En définitive, et dans la même veine que Bernard Bossu (2014), Evelyne Serverin et Frédéric Guiomard (2013), les résultats obtenus montrent une ineffectivité du droit en matière de lutte contre les discriminations, ici, à l'embauche selon l'apparence physique. Un résultat qui se lit dans l'activité judiciaire, celle des Cours d'appel, qui, en près de vingt ans, reste à la marge, pouvant laisser supposer la faible existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous avons découvert, dans un premier temps, un fossé entre les recours et les perceptions de ces discriminations ressenties par les Français et dans un second temps, nous nous sommes rendue compte que ce fossé était bien plus profond lors de l'analyse qualitative. Si nous avons uniquement considéré les décisions relatives à l'apparence physique de façon autonome, nous aurions obtenu deux arrêts de Cour d'appel et cinq délibérations de la HALDE/du Défenseur des droits. Ces trois chapitres ont donc permis d'affiner cette problématique et de comprendre comment les discriminations sont rendues possibles. Elles le sont car le cadre législatif français s'est parfois adapté au cadre communautaire tardivement ; elles le sont car des termes n'ont pas été définis lors de leur insertion (discrimination indirecte, apparence physique) ; elles le sont car l'apparence physique, insérée en 2001, a pu faire l'objet de différences de traitement dès 2008.

Ce critère est aussi ambigu, et quand bien même il a été défini sur le tard, le Défenseur des droits propose des situations dans lesquels il devrait être utilisé à des fins de sélection. C'est le cas du domaine du mannequinat dans lequel seul le sexe peut normalement être pris en compte. Si dans les différentes délibérations rendues, certaines professions nécessitent une présentation et une représentation des salariés notamment dans les métiers de service, la décision cadre de 2016 précise que les caractéristiques non modifiables ne sauraient être prises en compte. En revanche, « *une dimension restreinte de l'apparence physique* », comme l'hygiène pour la restauration, la présentation vue comme la propreté pour les commerces d'un certain standing, peut être sélective à l'embauche. Pour ce qui est de la prise en compte des exigences supposées de la clientèle, la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) a estimé qu'une discrimination à l'embauche envers des personnes ayant une certaine origine ethnique ou raciale était attesté lorsqu'un employeur - dans la vente et l'installation de portes basculantes et sectionnelles – affirmait publiquement ne pas recruter des allochtones « *en raison des réticences de la clientèle à leur donner accès, le temps des travaux, à leur domicile privé*<sup>274</sup> ». Nous ne disposons pas d'équivalent relatif à l'apparence physique surtout que ce critère n'est pas inclus dans le droit communautaire.

Ensuite, si l'intention de lutter contre les discriminations peut être louable, une « *norme sociale même rendue obligatoire par un texte juridique, ne s'appliquera que si elle est sociologiquement praticable* » (Savatier, 1968, 534 ; cité par Lascoumes et Serverin, 1986, 109). Il est apparu que de nombreux aménagements du cadre législatif antidiscriminatoire français ne se transfèrent pas aux situations d'embauche. C'est le cas de l'apport d'éléments de faits laissant supposer une discrimination. S'ils peuvent être nombreux, ils sont bien souvent inaccessibles au candidat. La charge de la preuve reste une aide pour la victime de

---

<sup>274</sup> CJUE, 10 juillet 2008, Aff. Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding c. Firma Feryn NV, aff. C-54/07.



discrimination mais la situation de l'embauche reste difficile à appréhender. Il semble que « *quels que soient les progrès législatifs réalisés dans ce domaine, la preuve de la discrimination à l'embauche restera toujours difficile à apporter, car elle se dissout, soit dans la subjectivité du choix opéré par l'employeur, soit à l'inverse dans l'objectivité apparente d'une décision faisant intervenir une multiplicité de critères* » (Lochak, 2003, 25). C'est aussi le cas de la discrimination indirecte qui ne semble pas pouvoir s'apprécier lors du recrutement. Nous avons pu recenser une délibération de la HALDE à ce sujet, la discrimination indirecte étant induite par l'installation matériel du poste de travail ne pouvant convenir aux personnes de petite taille. Nous ne disposons pas d'arrêts de Cour d'appel. Les recours en termes de discrimination directe à l'embauche selon l'apparence sont relativement peu nombreux, ceux relatifs aux discriminations indirectes sont inexistantes. En revanche, certaines décisions rendues, dans d'autres pays ou par la CJUE, considèrent la prise en compte de certaines caractéristiques physiques pour établir une discrimination indirecte à raison de certains critères : l'exigence d'une taille minimale dans la police est considérée comme indirectement discriminatoire à raison du sexe<sup>275</sup> ; le non-respect d'un règlement intérieur d'une école imposant des coupes de cheveux courtes au niveau de la nuque et sur les côtés entraîne une discrimination indirecte à raison de l'origine ethnique lorsqu'un collégien afro-caribéen porte des tresses<sup>276</sup>. Qu'en est-il de l'apparence physique ? Si les discriminations indirectes peuvent être induites par l'apparence physique, qu'est-ce qui peut induire une discrimination indirecte à raison de l'apparence physique ?

Nous avons donc relevé nombre d'éléments rendant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique quasiment absentes de l'espace juridique et donc possibles. Le juridique a l'intérêt de tenter de limiter ce type de pratiques en les réprimant, mais pas de les anéantir. Le cadre législatif est pourvu de quelques éléments contradictoires ou semant la confusion dans les lois (les EPE, l'absence des définitions de certains éléments essentiels). La répression, pour les réclamations et les recours - qui ont lieu au civil et moins au pénal -, est relativement faible et ne participe pas à anéantir les pratiques discriminatoires. Il y a, conséquemment, peu de recours et de réclamations, et leur évolution ne se fait pas à la même vitesse que d'autres critères et d'autres moments de la vie salariale. Ce qui induit qu'un (ou plusieurs) obstacles entravent le passage de la reconnaissance d'un problème à celui d'un litige et au-delà, à la transformation de ce litige en un recours en justice ou une réclamation adressée au Défenseur des droits. C'est pourquoi il était nécessaire d'aller plus loin et d'analyser qualitativement les documents, obtenus par l'analyse quantitative, pour déterminer ce qui pouvait nuire à l'établissement d'un recours. La situation d'embauche ne permet pas à la victime d'être en possession d'éléments suffisants laissant supposer l'existence d'une discrimination. Elle ne lui permet d'ailleurs pas d'être certaine d'avoir été discriminée et quand bien même, selon quel critère ? L'apparence physique, ayant été tardivement spécifiée, et possédant une dimension multidimensionnelle et intersectionnelle, il est difficile d'identifier le critère de discrimination sur lequel le recruteur se serait basé. Ainsi en ce qui concerne les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, le droit français ne semble pas avoir une réelle efficacité. Par l'analyse de trente-six réclamations adressées au Défenseur des droits et ayant donné lieu à la mise en cause d'un

---

<sup>275</sup> CJUE, 18 octobre 2017 *Ypourgos Esoterikon, Ypourgos Ethnikis paideias kai Thriskevmaton*, aff. C-409/16.

<sup>276</sup> V. l'affaire *G v St Gregory's Catholic School* (2011).

employeur public ou privé, Emmanuelle Marchal (2020) avait montré la position de force des employeurs comme un obstacle au traitement des réclamations reçues et donc traitées par le Défenseur des droits. Nos travaux montrent que ce faible nombre de réclamations et la faiblesse des recours en justice reposent sur d'autres éléments (précités) qui contribuent d'ailleurs à renforcer cette posture dominante des employeurs.

Cette analyse n'explique en revanche pas le processus des discriminations en train de se faire. Elles existent, en témoignent l'analyse des perceptions et les nombreuses études à ce sujet. Mais surtout, elles persistent, possiblement, pour les raisons que nous avons évoquées et ce ne sont certainement pas les seules. Les discriminations sont le résultat d'une action. Et quand on parle d'embauche, cette action trouve son origine auprès du recruteur. Nous avons constaté que l'apparence physique avait une importance lors de l'accès à l'emploi et qu'elle était l'affaire aussi bien des recruteurs - pour lesquels elle permet une supposée réduction des incertitudes - que des candidats qui travaillent leur apparence physique pour accroître leurs chances de concrétiser leur projet professionnel (chapitre 1 – 2.3 Les acteurs de la régulation de la discrimination). Ainsi, de façon « mécanique », il y a un jeu autour des apparences physiques lors du recrutement. Ce jeu se réalise aussi et surtout dans le secteur de la distribution d'articles sportifs alors qu'une politique de ressources humaines impose l'utilisation du critère sportif lors des recrutements, critère pouvant entraîner la considération de l'apparence physique car rien ne permet de l'évaluer lors des différentes étapes de sélection (chapitre 1 – 2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?). Le constat des limites juridiques peut donc être une porte entrouverte pour les recruteurs persistant à utiliser ce critère malgré son aspect indirectement discriminatoire. Au final, au vu de la situation de recrutement, des limites juridiques relatives à l'embauche, de l'instauration de critères pouvant mener à des discriminations indirectes totalement absentes de l'approche juridictionnelle, comment est-il possible qu'il n'y ait pas de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique ?



## **Troisième partie : De la fabrique des discriminations à la fabrique des recruteurs**

### **Introduction**

Le secteur tertiaire est un secteur grandissant depuis une cinquantaine d'années, englobant plus de trois quarts des emplois. En 2016, le commerce (commerce de gros, commerce de détail, commerce automobile) est représenté par 760 000 entreprises avec un chiffre d'affaires de 1 421 milliards d'euros. Si le chiffre d'affaires du commerce de gros est doublement supérieur à celui du commerce de détail (803 milliards pour le premier, 441 milliards pour le second), les choses sont différentes pour les emplois. Le commerce de détail emploie 53 % des salariés du secteur (1 398 600). Le commerce de détail des articles de sport en magasins spécialisés était composé de 52 127 salariés en 2016<sup>277</sup>. Aujourd'hui, 22 300 personnes sont salariées de l'entreprise *SVSCsport* qui réalise un chiffre d'affaires de 3,5 milliards d'euros en France. Elle est aussi caractérisée par un fort *turnover*, celui-ci étant compris entre 20 % et un peu plus de 30 % en fonction des années<sup>278</sup> (Dalla Pria et Leroux, 2018). La distribution sportive est donc un secteur en expansion, très concurrentiel et dont les besoins en recrutement sont très fréquents.

Le secteur tertiaire « impose » aussi, de par sa nature de secteur de service, un rapport « aux autres », c'est-à-dire un rapport au public, en induisant les relations de service. La distribution sportive n'y échappe pas, surtout que 66 % de ses effectifs exercent dans la vente. Ce type de relations, nous l'avons évoqué (chapitre 1 – 2.3.3.4 L'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs), met en jeu plusieurs dimensions dont la dimension physique. Elles sont aussi « *un enjeu de compétitivité pour les entreprises* » (Ughetto, Besucco, Tallard, Tertre (du), 2002, 85). Lors des recrutements, nous avons aussi constaté l'importance accordée à l'apparence physique. Celle-ci génère une conformité des différents acteurs autour de cette dimension par rapport aux attentes du recruteur (attentes parfois supposées), lequel tend à considérer l'apparence physique pour différentes raisons (chapitre 1 – 2.3.3 La figure incontournable du recruteur) et principalement lors de l'entretien. Cette étape correspond à un engagement personnel et physique du candidat (Hidri, 2008) car il place le corps des uns et des autres dans un processus de communication. Si la communication verbale est assurée par le langage, la communication non verbale se fait grâce au corps. Cette composante non verbale de la communication peut aussi être vue sous l'angle d'une confirmation de la première. Parfois, les affirmations des candidats méritent vérification surtout quand l'un des critères de recrutement ne peut s'évaluer lors d'un entretien. C'est le cas de la pratique sportive requise, imposée dans le secteur de la distribution sportive en vue d'une satisfaction client, et principalement par l'entreprise étudiée (*SVSCsport*). Si ce critère n'est pas présent dans la loi française et semble donc en apparence neutre, nous avons constaté que son évaluation est toutefois problématique et pouvait mener à discriminer indirectement certains candidats selon leur apparence

<sup>277</sup> Le poids économique du sport – Édition 2017, INJEP-MEDES.

<sup>278</sup> 2016 : 20,96 % ; 2017 : 22,12 % ; 2018 : 32,1 % (chiffres issus des documents internes : déclaration de performance extra-financière).

physique au nom de la satisfaction du client. La volonté de s'assurer qu'un candidat soit sportif passe, la plupart du temps, lors de l'entretien de recrutement, par une évaluation du capital corporel des candidats faute de pouvoir réellement pratiquer l'activité en question (chapitre 1 – 2.4.3 L'ambivalence de l'utilisation du critère sportif). Si le candidat n'est pas recruté car il n'est pas sportif, la question de la légalité se pose. Mais comment ? De prime abord, il ne semble pas illégal de recruter un sportif puisque ce critère n'est pas présent dans la loi. Cependant, le candidat évincé perçoit-il que s'exerce une discrimination indirecte à son égard ? Et quand bien même, peut-il le prouver alors que ce type de discrimination ne fait l'objet d'aucun recours ? On comprend l'ampleur et l'importance du problème juridique pouvant expliquer en partie la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Il faut donc maintenant comprendre comment les acteurs se saisissent de ces limites, comment ils en ont conscience. Toujours est-il qu'elles peuvent participer à ce que les discriminations perdurent.

Deux chapitres vont être consacrés à expliquer ce qui rend possible la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans ce secteur, mais surtout ils vont montrer ce qui fait que ces discriminations ne peuvent qu'exister. Dans un premier temps, le sixième chapitre permet de comprendre les mécanismes qui permettent aux comportements discriminatoires de se produire et de se perpétuer. Les propos des recruteurs recueillis par entretiens semi-directifs ont été analysés à l'aune de la théorie de la neutralisation (Sykes et Matza, 1957) et ils montrent que différentes techniques sont mobilisées par ces recruteurs pour atténuer l'inconfort ressenti face à leurs pratiques discriminatoires. Après avoir explicité les cinq techniques de neutralisation - développées par Gresham Sykes et David Matza (1957) - au regard de travaux existants (Oudou et Bonnin, 2010 ; Rodhain, 2013), nous nous sommes attachées à classer les justifications des personnes interrogées pour ensuite déterminer les éléments qui contribuent à recourir à l'une ou l'autre de ces techniques. Cette étude a mis en son centre la figure du recruteur. L'étude de la façon dont se fabriquent les discriminations et le constat de l'influence organisationnelle générant leurs pratiques discriminatoires ouvrent une nouvelle perspective d'enquête : celle de la fabrique des recruteurs. Si leurs trajectoires scolaire et professionnelle semblent orienter leurs conduites, il s'agit alors de considérer une des instances de socialisation contribuant à leur socialisation professionnelle. Dans le septième chapitre, nous étudierons donc ce qui permet aux employés d'être initiés au métier de recruteur grâce à une formation, interne à l'entreprise, relative au recrutement. Nous verrons que les stagiaires, futurs recruteurs ou ayant parfois déjà recruté, sont formés dans un contexte qui favorise tout d'abord leur socialisation organisationnelle plutôt que professionnelle, et ce, dans le but de diminuer les éventuelles résistances quant aux « *façons de recruter* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997) qui leur sont transmises. Dans la même optique, d'autres stratégies sont aussi développées pour tenter d'amenuiser les effets de leurs socialisations antérieures pouvant représenter un obstacle à leur apprentissage. Nous comparerons d'ailleurs les stagiaires à des pages écrites qui doivent être blanchies pour y ajouter un nouveau contenu. Cette réécriture est assimilée à un formatage des stagiaires par le développement et la répétition parfois incessante de quatre critères incontournables à prendre en compte pour recruter un candidat. Ces critères, essentiels et chers à l'entreprise, se déclinent à l'aune du sport et de ses vertus – ce pourquoi les stagiaires ont d'ailleurs été recruté. Mais ils cachent une toute autre réalité. Au-delà, ils ne permettent pas aux stagiaires de réduire les incertitudes induites par la

situation de recrutement, surtout par les entretiens en face-à-face. Les travaux mobilisés dans le premier chapitre montrant les liens entre le sport et le corps (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011 ; Hidri Neys, 2013 ; Hidri Neys, 2014) nous incitent à prendre ces liens en considération. Nous montrerons donc la place de l'apparence physique lors de ces formations et comment, l'évaluation de ces quatre incontournables mènent à une évaluation du capital corporel. Tout au long de ce chapitre, il s'agira de montrer comment s'opère la socialisation professionnelle de ces recruteurs et comment les critères incontournables et pratiques de recrutement sont intériorisés par ces derniers.

## **Sixième chapitre : Entre le dire et (ne pas) le faire : Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique**

### **Introduction**

Le premier chapitre de cette thèse a expliqué les spécificités de la distribution sportive. Nous avons pu découvrir que les pratiques discriminatoires s'inscrivaient dans l'adaptation du recruteur à une volonté organisationnelle, une certaine contrainte à laquelle il doit se plier (chapitre 1 - 2.3.3.4 L'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs). A l'instar des travaux de Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo et Alexandra Poli (2013) - dont l'analyse a montré que l'arbitrage que font les recruteurs entre les exigences contradictoires (dans lesquelles ils sont pris) d'efficacité économique et de justice sociale les menait à des pratiques discriminatoires ou non discriminatoires -, les entretiens réalisés (n=42)<sup>279</sup> ont montré que si les recruteurs prônaient l'irréprochabilité de leurs pratiques de recrutement au début des entretiens, ils étaient beaucoup plus silencieux, gênés même, quand il s'agissait d'évoquer leurs difficultés à conduire un recrutement non discriminatoire. Puis, au fil du temps, les discours se libéraient grâce au fait qu'ils parvenaient à trouver de nombreuses justifications à leurs pratiques illégales. Nous avons donc perçu que les recruteurs s'inscrivaient dans cet état de tension qui consiste en l'opposition de ce qu'ils disent avec ce qu'ils font, et qui aurait pu conduire à une modification des comportements. Mais au vu de la temporalité des entretiens (depuis 2008), il est évident que ce type de pratique n'a pas fait l'objet de changement. Ce chapitre examine comment sont fabriquées les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la distribution sportive par l'analyse des justifications des recruteurs à l'aune de la théorie de la neutralisation. Cette dernière permettrait de pallier à la dissonance cognitive ressentie par les recruteurs en leur permettant de ne jamais changer leurs comportements.

### **1 La pertinence de la théorie de la neutralisation**

#### **1.1 Le postulat de la théorie de la neutralisation**

Conceptualisée par Gresham Sykes et David Matza (1957, 665), la théorie de la neutralisation s'est appuyée sur un constat rompant avec les conceptions criminologiques d'alors, selon lequel « *the « wrongfulness » of such delinquent behavior is more widely recognized by delinquents than the literature has indicated*<sup>280</sup> ». Une explication culturaliste de la délinquance envisageait en effet ces pratiques comme une sous-culture présentant des normes et des valeurs inversées par rapport à la culture dominante ; hypothèse récusée par Gresham Sykes et David Matza (1957) à l'aide de quatre arguments. D'abord, les déviants présentent des sentiments de culpabilité et de honte qu'ils ne ressentiraient pas s'ils obéissaient de manière exclusive aux normes inversées. Ensuite, ils reconnaissent volontiers le bien-fondé du système normatif en place. Puis, ils distinguent celles et ceux qui mériteraient d'être victimes de leurs

---

<sup>279</sup> Pour rappel, cette enquête est issue d'une collaboration avec Mme Hidri Neys (chapitre 2 – 2 La concrétisation d'une prise de conscience).

<sup>280</sup> L'illicéité d'un tel comportement délinquant est plus largement reconnue par les délinquants que la littérature ne l'a indiqué.

comportements déviant des autres. Enfin, ils ne sont pas totalement sourds aux exigences de conformisme. L'analyse des discours recueillis auprès des vingt-et-un premiers recruteurs interviewés a permis de valider un sentiment unanime de culpabilité et de gêne, la connaissance et reconnaissance du bien-fondé du cadre législatif antidiscriminatoire français, une volonté partagée de rendre leurs pratiques professionnelles plus conformes au cadre juridique, à l'exception de certains candidats pour lesquels leurs comportements discriminatoires leur semblent plus acceptables. Autant d'éléments indiquant le caractère heuristique de ce cadre théorique pour notre objet d'étude<sup>281</sup>.

### **1.2 Une théorie étiologique des discriminations à l'embauche ?**

La neutralisation renvoie aux mécanismes « *de justification et de rationalisation qui facilite les comportements qui violent les normes ou contreviennent aux attitudes exprimées en permettant aux individus de se protéger de la culpabilité et des accusations éventuelles* » (Divard, 2013, 53). Ces techniques de neutralisation précèdent le comportement déviant et le rendent possible, c'est bien « *by learning these techniques that the juvenile becomes delinquent*<sup>282</sup> » (Sykes et Matza, 1957, 667). Encore aujourd'hui, les débats sont nombreux quant à savoir si les techniques de neutralisation précèdent ou suivent uniquement les comportements déviants. Mais certains auteurs considèrent la neutralisation comme une théorie étiologique de ce type de comportements (Maruna et Copes, 2005). Selon Jacques Faget (2002), à partir des travaux de Gresham Sykes et David Matza, l'un des facteurs explicatifs d'un passage à l'acte serait associé aux techniques de neutralisation. Un exemple, depuis la fin des années quatre-vingts, l'application de la théorie de la neutralisation au comportement du consommateur a permis d'explorer de nombreux contextes de consommation incluant une dimension éthique et susceptibles d'être répétés (le vol en magasin, le retour injustifié des produits, les changements d'étiquette de prix, le non-recyclage des piles, le non-achat de produits issus du commerce équitable ou encore le téléchargement illégal). Ces travaux ont montré que les justifications intervenues dans un premier temps *a posteriori*, peuvent servir de techniques de neutralisation facilitant la réédition du comportement incriminé (Grove, Vitell et Strutton, 1989). En faisant la preuve de son efficacité, la technique de neutralisation est intériorisée puis réutilisée en amont du comportement déviant suivant (Becker, 1985). Méthodologiquement, nous ne pouvions guère mesurer si les techniques de neutralisation des recruteurs ont précédé leur premier comportement discriminatoire ou si elles ne représentent que de simples rationalisations post-comportementales. En revanche, la théorie de la neutralisation devrait nous permettre de comprendre comment leurs comportements discriminatoires peuvent être maintenus, répétés dans le temps alors même qu'ils entrent en contradiction avec les attitudes exprimées.

---

<sup>281</sup> Dès l'origine, Gresham Sykes et David Matza (1957, 670) avaient affirmé que leur théorie n'était pas seulement pertinente pour expliquer la délinquance juvénile mais toutes les situations de « *deviation from normative systems* » (les situations de déviance par rapport aux systèmes normatifs).

<sup>282</sup> C'est en apprenant ces techniques que les jeunes deviennent délinquants.



### 1.3 Les différentes techniques de neutralisation

Gresham Sykes et David Matza (1957) mettent au jour cinq techniques de neutralisation : le déni de responsabilité renvoie au fait de penser que tout le monde aurait fait la même chose dans la même situation ; le déni de dommage consiste en relativiser quant aux conséquences du comportement déviant ; le déni de victime correspond au fait de renvoyer la faute à la victime ; la condamnation des accusateurs signifie que les personnes condamnant les déviants sont aussi fautifs. Philippe Odou et Gaël Bonnin (2010, 25) parlent d'« *un déplacement du statut de déviance et une focalisation de l'attention sur ceux qui condamnent* » et expliquent que cette technique est une « *technique de diversion* ». Enfin, l'appel à des principes moraux jugés supérieurs consiste en ce que les actes des déviants soient légitimés par des normes supérieures, plus importantes que celles de la société.

Les techniques de neutralisation sont donc des réponses à des actes, des « excuses » pouvant être justificatives d'une action en incohérence avec les normes de la société ou même les principes d'un individu. Elles renvoient à des « *mécanismes cognitifs* » variés (Divard, 2013, 57). Quelques études ont été réalisées dans ce sens pour connaître la raison de certains comportements. Angélique Rodhain (2013) met en avant le fait que les techniques de neutralisation peuvent avoir une influence sur les choix des individus pour justifier l'écart entre leurs attitudes et leurs comportements en termes de consommation alimentaire. Cette étude comporte deux objectifs : le premier étant de visualiser la théorie de la neutralisation dans le temps et de voir si elle amène le répondant à changer son comportement. Le second est de distinguer les individus ayant besoin d'utiliser ces techniques. Dans cette étude, elle a fait le parallèle entre les techniques de neutralisation et les comportements en consommation alternative. Elle a comparé les intentions des consommateurs en termes d'achat et leur consommation réelle, ce qui a entraîné l'analyse de certaines techniques expliquant des incohérences entre ce qui était voulu et ce qui était réalisé. Deux possibilités se dégagent : les individus peuvent tout d'abord « entrer » dans un cercle vicieux : si la neutralisation permet de réguler la différence perçue par l'individu et son entourage alors celui-ci aura de « *plus en plus tendance à y avoir recours, jusqu'à fermer les yeux sur l'existence même d'un problème éthique* » (Rodhain, 2013, 61). Cette différence n'est plus un souci pour l'individu qui ne se remettra plus en question. D'un autre côté, la neutralisation peut inscrire l'individu dans un cercle vertueux. S'il tient compte des écarts, il peut tenter de les amoindrir. Il aura peut-être recours aux techniques de neutralisation mais aura conscience de leur utilisation pour la réduire jusqu'à prendre conscience de ses actes et les changer pour qu'ils soient en conformité avec ses attitudes.

Dans le même registre, Philippe Odou et Gaël Bonnin (2010) ont étudié les réactions possibles face au téléchargement illégal et les ont appliquées à la théorie de la neutralisation. En effet, en montrant aux internautes que le téléchargement illégal est une déviance, ceux-ci seraient enclins à la pratiquer mais malgré tout, un « *conflit moral* » apparaîtrait (Odou et Bonnin, 2010, 21). Ainsi, ils ont étudié la gestion de ce conflit, c'est-à-dire quelles techniques les internautes mettent en œuvre pour continuer cette pratique illégale alors que dans leur vie quotidienne, ils ne transgressent aucune loi. Cette question a donc été leur point de départ. Interrogeant seize personnes par messagerie électronique, ils ont montré que les internautes qui téléchargent illégalement « *jugent leurs comportements comme déviants mais paradoxalement ne se*

*considèrent pas eux-mêmes comme étant déviants* » (Odou et Bonnin, 2010, 31). Ils tentent de neutraliser les effets de leur déviance en utilisant essentiellement trois des techniques de neutralisation développées par Gresham Sykes et David Matza : le déni de responsabilité (tout le monde télécharge illégalement et les sites internet ne devraient pas proposer ce genre de service), le déni de dommage (ils n'en font pas un commerce), et le déni de victime (le téléchargement s'opère soit quand les films sont issus de grosses production, soit si les films sont de qualité moyenne et qu'ils ne méritent pas d'être achetés). Ces techniques leur permettent donc de « *minimiser les conséquences* » de leurs actes (Odou et Bonnin, 2010, 34). La théorie de la neutralisation peut être donc utilisée dans différents domaines, autres que la criminologie.

Dans l'entreprise *SVSCsport*, la considération, par tous les recruteurs, du critère sportif est une obligation imposée par la politique de ressources humaines. Au vu des conséquences provoquées par l'évaluation de ce critère, nous pouvons aussi associer le comportement du recruteur à de la déviance positive. Les arguments énoncés, quant à la considération de ce critère, majoritairement orientés vers la satisfaction du client montrent que cette déviance servirait les intérêts de l'organisation au détriment des intérêts de la société que les recruteurs jugent toutefois légitimes selon les entretiens réalisés. Il s'agit ici de contourner une règle jugée contraire aux intérêts des clients (Barel et Frémeaux, 2010). Les recruteurs sont des sujets libres, toutefois, leurs choix semblent être l'expression de forces et/ou d'influences qui le dépassent. Ont-ils le choix de faire autrement ? Dans le contexte incertain d'un marché du travail dissymétrique, en tension, d'une entreprise marquée par un *turnover* important, le recruteur, semble contraint d'appliquer ce qui lui est imposé par la politique de l'entreprise. Ceci peut justifier l'état de tension ressenti par ces derniers et donc l'utilisation de techniques de neutralisation pour contourner la règle juridique et continuer de la contourner.

## **2 « Parce que » : les techniques de neutralisation utilisées par les recruteurs**

### **2.1 Le déni de responsabilité**

Sept des quarante-deux recruteurs interrogés se disent « *victime[s]* » des conditions réelles dans lesquelles ils doivent mener le processus de recrutement :

« Avec la crise, on a encore plus de candidatures à traiter, c'est impressionnant, il y a des CV partout et tout le temps sur mon bureau, alors on fait comme tout le monde, on fait au plus vite ! » - « On n'a plus le temps de fouiller, de dépecer les dossiers, même en entretien, on a l'impression que c'est la course alors oui, des fois, on n'a pas le temps de ne se baser que sur des données objectives... » - « C'est non-stop, on a l'impression d'avoir plus de travail et moins de temps et d'argent pour le faire, alors on fait des raccourcis, c'est évident (...) des fois, on se base sur des choses plus faciles, plus rapides » - « C'est pas facile en plus, évaluer des compétences, ça demande du temps, des mises en situation, de la réflexion pour les créer mais aussi les évaluer et ça, ça ne se fait pas en claquant des doigts (...) et concrètement, on n'a pas le temps de faire de mises en situation avec tous les candidats donc ... euh... on se base sur ce qui se dégage très globalement de lui surtout ».

Les recruteurs amoindrissent leurs comportements discriminatoires en se disant le jouet des circonstances, ici, l'urgence, l'incertitude et la difficulté à repérer les compétences, « *les bons signaux de productivité* » (Marchal et Rieucan, 2010, 71) des candidats à l'embauche. Ces circonstances, somme toute caractéristiques d'une situation de recrutement (Garner-Moyer,

2011), sont présentées comme des justifications à leur utilisation d'autres signaux visibles, immédiatement accessibles car contenus dans l'apparence physique des candidats. C'est pour économiser le temps et l'énergie qu'aurait requis une décision éclairée et prise au regard de critères pertinents (De Schutter, 2001) que ces recruteurs cèdent aux sirènes de la discrimination. Leur technique de neutralisation s'appuie sur des facteurs externes donc, présentés par les interviewés comme « incontrôlables », ce qui revient à dire que toute personne dans les mêmes circonstances aurait agi de la même manière. L'usage du pronom pluriel « on » par les recruteurs, pour justifier leurs comportements discriminatoires, alors même qu'ils sont interviewés individuellement et qu'ils mènent seuls, dans la majorité des cas, le processus de recrutement dans leurs entreprises, va dans ce sens. Le déni de responsabilité éclaire autrement ce qu'Ariane Ghirardello (2005) a déjà montré, à savoir que la convention est respectée par conformisme, « *parce que tout le monde le fait* », et indépendamment de sa propre valeur.

Ils réalisent par ailleurs un « *transfert de responsabilité* » (Oudou et Bonnin, 2010). Leur sentiment de honte, de gêne est transféré à leurs homologues adoptant des comportements discriminatoires qu'ils jugent moins acceptables : « *J'en connais quelques-uns, ils fonctionnent à partir de la couleur de peau, de l'origine, arabe, pas arabe, de « j'veux pas une femme », c'est pire pour moi, vraiment, là, on est à un autre niveau, bien plus grave* » (selon un responsable). Tandis que leur culpabilité est « renvoyée » aux groupes qu'ils identifient comme ayant contribué à rendre leur activité professionnelle, ardue et *in fine*, leurs comportements, discriminatoires : « *Pas étonnant qu'on galère avec tous ces coachs, tous les sites internet qui décrivent nos méthodes, même les facultés, les écoles de commerce ... le pôle emploi même ! Ils aident les candidats, c'est bien... Et puis après, nous, on doit gérer, on doit départager des clones, mêmes compétences, mêmes CV, mêmes lettres de motivation, voilà quoi* » (selon un responsable de magasin).

## **2.2 Le déni de dommage**

Treize des quarante-deux recruteurs interviewés minimisent la gravité des entorses faites au cadre législatif antidiscriminatoire français en estimant que leurs comportements n'ont pas porté, ou très peu, à conséquence.

« *Au final, je pense que j'aurais fini par l'écartier le candidat... oui, même sans tenir compte de son look* » - « *Ça peut m'arriver, ponctuellement... surtout quand deux candidats ont le même profil, qu'ils sont allés au bout de la sélection, qu'il est difficile de les départager, là oui ... ça peut m'arriver... mais franchement, c'est une chance sur deux et ça l'aurait été quelle que soit la décision prise* » - « *Il y a un moment, il faut faire un choix, donc quand tu as deux personnes de niveau équivalent, tu dois faire un choix* ».

Une autre manière de dénier le dommage est de le compenser. Ces recruteurs se « rachètent une conscience » pourrait-on dire, en affirmant qu'ils sont habituellement et « autrement » respectueux de la loi.

« *Je ne me sens pas complètement visée parce que déjà je fonctionne sans photo sur les CV [cette DRH demande à l'hôtesse d'accueil de supprimer cet élément des CV avant transmission], je fais très attention aux questions que je pose en entretien, je pèse mes mots lorsque je rédige mes synthèses d'entretien etc., etc. ... alors si parfois je tiens compte de ça [l'apparence physique des candidats], c'est pas complètement dramatique* » - « *Dans les CV, j'essaie de ne pas trier en fonction* ».

*des photos car je n'aimerais pas vivre ça moi-même alors je me force à ne pas le faire et à me dire, vraiment, tu ne regardes pas la photo, tu regardes uniquement ses expériences et ce qu'il peut t'apporter (...). Cette même responsable-rayon poursuit pourtant un peu après Avant l'entretien, je regarde toujours la personne de loin... Oh ça dure 3 secondes, juste pour voir un peu la tête qu'il a, comment il présente, comment il est habillé parce que, mine de rien, il y a toujours une image à avoir par rapport à l'entreprise ».*

Que ce soit en minimisant la gravité de leurs actes ou en compensant le dommage, les arguments usités par ces recruteurs ne tiennent pas. Car il a été montré combien l'analyse des dossiers de candidatures et les réponses aux questions posées en entretien ne permettaient guère d'évaluer les connaissances (niées du fait d'une politique de formation en interne) ou encore les compétences (peu identifiées au début du processus de recrutement, évolutives au cours du processus de sélection) des candidats à l'embauche (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys, 2013).

Dix des treize recruteurs utilisant cette technique de neutralisation contrebalancent également leurs comportements discriminatoires en affirmant que la politique des ressources humaines de leurs entreprises relève du *diversity management* :

*« Après, quand on voit les efforts que l'on mène pour le recrutement des seniors ou des handicapés (...) voilà, on n'est pas complètement irréprochable mais par rapport aux autres, on s'engage, on fait vraiment des choses positives » - « Si on regarde dans d'autres chaînes, nous on est pour le mélange (rires) black, blanc, beur, c'est pas qu'un slogan, chez nous, c'est le quotidien et on le revendique, parce qu'ailleurs, ils peuvent pas en dire autant ».*

Le fait de favoriser la sélection de candidats du fait de caractéristiques individuelles habituellement discriminantes et de l'afficher publiquement, leur permet de justifier d'autres discriminations. La technique de neutralisation utilisée ici présente la promotion de la diversité comme la preuve d'un engagement dans la lutte contre les discriminations, une manière de compenser le dommage. S'il semble séduisant pour les recruteurs de considérer la première comme la version positive de la seconde (Doytcheva, 2009), rappelons toutefois avec Hélène Garner-Moyer (2011, 69) que diversité et discrimination « *appartiennent en réalité à deux paradigmes distincts* ».

### **2.3 Le déni de victime**

Six des quarante-deux recruteurs interrogés nient le statut de victime aux candidats qu'ils discriminent parce que selon eux, ces candidats, en s'inscrivant au « *jeu du recrutement* », se soumettent volontairement à des actions censées les « *départager – éliminer – refuser – écarter* ». La rhétorique portant sur la rencontre de l'offre et de la demande sur le marché de l'emploi croise alors systématiquement celle de la sélectivité : « *S'il ne trouve pas chez nous, il trouvera ailleurs* » - « *Postuler, c'est un peu jouer au jeu des chaises musicales* ».

Mais lorsque les recruteurs ont recours au déni de victime pour justifier leurs discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, la majorité argue le fait que les candidats victimes de leurs discriminations « méritent » ce qu'il leur arrive. Ce responsable d'exploitation d'un magasin déclare : « *Tu as des photos d'enterrement, c'est quand même terrible, le mec, s'il est censé se vendre comme étant avenant, souriant et agréable, il y a des têtes où tu te dis putain lui mais c'est pas possible, il a envie de se tirer une balle ou quoi ?* ». Pour vingt-neuf des

recruteurs interviewés, le statut de victime est dénié parce que la victime porte la responsabilité de ce qui s'est produit : « *Si avec tout ce qu'on entend, ce qu'on voit à la télé ou ce qu'on peut lire sur internet, ils n'ont toujours pas compris que c'est important [faire attention à son apparence], c'est vraiment qu'ils le font exprès !* ». L'analyse des discours recueillis a mis au jour un traitement inégal des différents éléments constitutifs de l'apparence physique. Ces recruteurs estiment que les candidats à l'embauche doivent présenter des attributs (la tenue vestimentaire, les chaussures, les accessoires, la coiffure, etc.) adaptés aux attentes qu'ils pensent être de mise dans leurs enseignes. En « *ne faisant pas cet effort* », les candidats s'exposeraient « *par la force des choses* » à des discriminations. En considérant leur rôle dans le jugement que peut se faire le recruteur (Marchal, 1999) et en estimant que les attributs sont réversibles et relèvent d'un modelage volontaire de soi, au contraire des attitudes et caractères physiques, ces vingt-neuf recruteurs réalisent un déni de victime.

Il en va de même pour un élément des caractères physiques, plus difficilement modifiable et qui, dans d'autres contextes est manipulé avec plus de précaution car en apparence plus discriminatoire (Hidri, 2008), il s'agit du surpoids et de l'obésité. Pour vingt-neuf des quarante-deux recruteurs interviewés, les candidats en surpoids ou obèses portent l'entière responsabilité de leurs discriminations. La spécificité de la distribution d'articles sportifs est systématiquement mise en avant pour montrer l'incompatibilité de ces caractères physiques avec l'exercice d'un métier dans ce secteur.

#### **2.4 La condamnation des accusateurs**

Cette technique de neutralisation est une technique de diversion. Se sentant coupables et dans l'incapacité de « faire autrement », les vingt-huit recruteurs qui l'utilisent relativisent leurs pratiques discriminatoires en focalisant leur attention sur ceux qui les condamnent. Il est intéressant de noter que les candidats, qui depuis la loi modifiant la charge de la preuve peuvent plus facilement porter plainte, ne sont pas considérés comme de potentiels accusateurs. Les techniques de neutralisation usitées portent essentiellement sur ceux qui sont à l'origine de l'application de la loi. En montrant que ceux qui les portent ont des motivations peu avouables ou commettent eux aussi des actes condamnables, ils révèlent ce qui les disqualifient pour porter un jugement.

« *C'est fort de café... on n'a pas le droit mais en fait on peut quand même, parfois, sous condition (...). Alors au final, on a le droit ou on n'a pas le droit ? Parce que pour l'instant, je ne me sens ni coupable, ni pas coupable* » - « *D'abord, c'est illégal et puis après, ça dépend... Mais c'est pas censé être tout noir ou tout blanc la loi ? C'est facile de nous montrer du doigt quand on n'est pas foutu de pondre un texte clair* » - « *Ça me fait rire qu'ils aient fait marche arrière. En fait, ils pondent des lois et puis devant l'impossibilité de les faire appliquer, ils finissent par faire des petits arrangements (...). Alors soit discriminer c'est illégal et il faut nous donner les moyens de ne pas en faire... soit c'est légal, et dans ce cas, je ne vois pas comment ils peuvent se regarder dans une glace le matin, parce que, pour ce que je me rappelle de mes cours de droit, c'est anticonstitutionnel* ».

Ces recruteurs mettent en opposition la loi du 16 novembre 2001 selon laquelle « *aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison (...) de son*

*apparence physique* » et celle du 27 mai 2008<sup>283</sup> selon laquelle ne constitue pas un obstacle aux différences de traitement « *lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée*<sup>284</sup> ». L'article L.1133-2 prend l'exemple de différences de traitement fondées sur l'âge ne constituant pas une discrimination « *lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un but légitime, notamment par le souci de préserver la santé ou la sécurité des travailleurs, de favoriser leur insertion professionnelle, d'assurer leur emploi, leur reclassement ou leur indemnisation en cas de perte d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser ce but sont nécessaires et appropriés* ». Ces différences peuvent consister en « *l'interdiction de l'accès à l'emploi* » ou encore en « *la fixation d'un âge maximum pour le recrutement* ». Si la première posait avec certitude que leurs pratiques discriminatoires étaient condamnables, la seconde témoigne à leurs yeux de l'incertitude, l'immaturation, l'instabilité du cadre législatif antidiscriminatoire français. En faisant marche arrière, le législateur a selon eux, pour des raisons peu avouables, commis lui-aussi un acte condamnable. Ils rejoignent Hélène Garner-Moyer (2011, 66) sur le fait que cette loi de 2008 a « *ouvert une brèche dans le principe d'égalité* ». Sans juger de la pertinence de l'argument, nul doute que cette technique de neutralisation, en disqualifiant les accusateurs, leur permet de se protéger de toute accusation éventuelle.

### **2.5 L'appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs**

Face à l'alternative, trente-six des quarante-deux recruteurs interviewés ont tranché en défaveur du cadre législatif. Après de longues minutes d'entretien, ces recruteurs présentent en effet leurs comportements discriminatoires comme une nécessité. La loi n'est pas rejetée pour elle-même mais parce que d'autres normes prédominent, celles de l'entreprise.

« *C'est vrai qu'il ne faut pas que ça [les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique] devienne systématique, il faut lutter contre ça ... mais c'est plus compliqué que ça. Si on est leader du marché, c'est pas pour rien, c'est parce que notre politique [des ressources humaines] est bien pensée, c'est parce qu'elle a fait ses preuves* » - « *Ça peut nous arriver de devoir écarter certains profils sur cette base [l'apparence physique des candidats] mais c'est pour que tout ça fonctionne ... moi ma vie c'est ici, ma vie c'est [SVSCsport], on partage ces valeurs parce qu'on voit bien que ça fonctionne* ».

Le comportement incriminé est présenté par ces recruteurs comme servant une cause d'importance supérieure à la loi enfreinte. Il s'agit ici de satisfaire les besoins, du moins présentés comme tels, d'un groupe auquel les recruteurs appartiennent. Leurs discours justifient le désir de ces entreprises d'être représentées publiquement conformément à une image souhaitée et d'assurer une stratégie d'affichage d'une prestation spécifique face à la concurrence (Ughetto, 2007). L'usage des pronoms pluriels « on » et « nous » par les recruteurs pour justifier leurs pratiques professionnelles individuelles montrent combien ils s'identifient à l'entreprise qui les emploie.

<sup>283</sup> Code du travail, article L.1133-1.

<sup>284</sup> Les motifs pour lesquels la loi de 2008 peut être invoquée incluent l'apparence physique, conformément à l'article 7 (Article 225-3 du code pénal), mais cette précision n'est pas connue des recruteurs interviewés. Dans leurs discours, la loi leur permet de justifier une différence de traitement quel que soit le motif invoqué.

Ces recruteurs utilisent également cette technique de neutralisation en invoquant un autre groupe dont ils doivent satisfaire les besoins, la clientèle<sup>285</sup>.

« En plus, il faut se mettre à la place des clients, parce que ce sont eux que l'on sert » - « Pas de client, pas de boîte, pas de taf, etc. c'est un cercle vicieux qui tient finalement à une chose, est-ce que j'ai des clients, est-ce que je sais les garder, à partir de là, je fais mon taf comme il faut » - « Au rayon produits nutri, si tu mets un gros, il va conseiller les clients sur ce qu'il faut manger alors que lui est gros, ... il faut être clair, ça n'ira pas » - « Moi personnellement je m'en fiche, travailler avec un gros ou pas, je m'en fiche, ça ne change pas grand-chose, mais pour le client, ça paraît plus sportif et plus sympa à travailler avec ... enfin d'être en contact avec ce candidat [celui dont le corps est mince et porte les marques du travail sportif] » - « Je ne vais pas me dire qu'elle est grosse et que ce n'est pas bien, je m'en fiche, elle fait ce qu'elle veut dans sa vie, ça ne lui empêchera pas d'être une pote même, si je la connais, mais par contre, pour travailler, son profil est moins dans ce que je recherche »...

Les exemples sont nombreux. Ils renvoient à la nécessité de satisfaire le « client-roi », slogan bien connu depuis les années quatre-vingts du secteur de la grande distribution (Gasparini, 2004). Ce souci de conformité aux attentes supposées de la clientèle répond à l'objectif affiché par les enseignes de la distribution sportive d'assurer une crédibilité envers leurs clients, laissant sous-entendre que lorsque « le client est roi, la prescription lui incombe » (Dessors, 2002, 247), donc plus largement aux enjeux économiques de ces entreprises. Il faut préciser ici que la politique des ressources humaines de ces enseignes intègre cet argument, les deux groupes « employeurs » / « clients » sont donc intimement liés dans les discours recueillis. La technique de neutralisation utilisée par cette directrice de magasin résume parfaitement cet entre-deux : « C'est pas forcément, c'est pas de la discrimination, c'est juste qu'on est dans le commerce, à [SVSCsport], il y a des clients tous les jours et il faut que la personne qui porte un gilet [SVSCsport] convienne à un maximum de clients et ceci dès la première impression ... donc forcément que cette impression se fait aussi sur le physique (...). C'est vraiment cette histoire de majorité de clients parce qu'il y a des clients qui ne vont pas voir les boutons et il y en a qui vont les voir. Et ils auront plus envie d'aller parler à celui qui a moins de boutons, voilà, c'est comme ça ». Les recruteurs interrogés semblent anticiper une attitude discriminante de la part de la clientèle et ces anticipations, fondées ou non, orientent leurs pratiques. Selon les théories de psychologie sociale, l'individu (le recruteur/employeur) est influencé par une majorité (la clientèle de l'entreprise), et « sans être profondément convaincu du bien-fondé du choix de la majorité » (Rebzani et Durand-Delvigne, 2003, 698), la minorité acquiesce. Nul doute que la figure managériale du « client » est ici instrumentalisée par la politique des ressources humaines de l'enseigne, de façon inédite certes, pour favoriser l'éloignement de la figure prescriptive et accroître l'engagement du personnel (Cochoy, 2002 ; Bernard, 2005 ; Julhe, 2006, notamment).

Ces deux éléments de justification quant à leurs comportements permettent aux recruteurs de mettre les normes de l'entreprise au-devant de celles de la société pour servir les intérêts des clients et ceux de l'entreprise. De telles pratiques déviantes, négatives et repréhensibles au

---

<sup>285</sup> Déjà en 1957, l'économiste Gary Becker avait montré combien « le goût pour la discrimination » pouvait relever de trois sources distinctes : le goût des employeurs, le goût des employés et le goût des consommateurs. Les employeurs exprimaient la volonté de tenir à distance des individus à propos desquels ils portaient des jugements négatifs (les Noirs dans son analyse) et avec lesquels ils supposaient que les clients étaient prêts à payer davantage pour ne pas être en contact.

regard de la loi deviennent nécessaires et donc positives pour les intérêts de l'organisation. Le sont-elles aussi pour leurs propres intérêts ?

Le recours aux techniques de neutralisation permet donc aux recruteurs de justifier leurs comportements, de les rationaliser, de les minimiser, de pallier à l'inconfort de savoir que ce qui est fait n'est pas légitime, encore moins légal, mais de le faire quand même. Et de continuer à le faire. Dans ces circonstances, il est moins question de savoir comment il est possible que les discriminations selon l'apparence physique, à l'embauche, existent que de comprendre comment il est finalement possible qu'elles n'existent pas.

### **3 Les déterminants du recours aux techniques de neutralisation**

La transversalité de l'analyse des discours recueillis auprès des recruteurs de la distribution sportive n'a pas permis de mettre en avant les différences interindividuelles et donne une impression « monolithique » au propos. Nous avons alors soumis les entretiens à une analyse comparative, verticale (chapitre 2 – 2 La concrétisation d'une prise de conscience). Elle a permis de montrer combien l'utilisation des techniques de neutralisation (leur nombre, leur contenu et leur degré d'importance) était subordonnée aux caractéristiques individuelles des recruteurs ainsi qu'à certains éléments relevant de l'inefficacité juridique que nous avons évoqué dans la deuxième partie de cette thèse. Pourtant convaincues du poids des positions et dispositions des recruteurs sur la formation de leurs jugements (Hidri, 2009), notre analyse n'a pas mobilisé les habituelles dimensions tels que l'âge, le sexe ou encore l'appartenance sociale. Les précédents travaux ont déjà montré leur inefficacité dans le secteur spécifique de la distribution sportive (au contraire de la distribution généraliste) pour saisir ce qui concourt à la perception mutuelle des interactants lors de la situation d'évaluation (Hidri Neys et Bohuon, 2011) ; le recrutement y étant considéré comme « *un rapport social spécifique entre des représentants d'une institution et des candidats* » plutôt que comme un rapport « *entre des individus aux trajectoires sociales plus ou moins « compatibles », plus ou moins en homologie* » (Réau, 2009). C'est par l'analyse des trajectoires scolaires et professionnelles des recruteurs interrogés que nous pensons parvenir à expliquer le recours différentiel aux techniques de neutralisation.

Une minorité de notre échantillon minimise sa responsabilité (déli de responsabilité) et les conséquences de ses pratiques discriminatoires (déli de dommage et de victime). Ces recruteurs, moins d'une dizaine sur les quarante-deux interrogés, admettent après de longues hésitations, leurs difficultés à évaluer les compétences des candidats à l'embauche et le malaise ressenti dans ce qu'ils considèrent être une situation d'incertitude. Ce sont des recruteurs qui présentent un niveau de formation minimal (deux années après le baccalauréat maximum) et une filière de formation très éloignée du secteur d'activités dans lequel ils évoluent (en horticulture, en mathématiques, en coiffure, par exemple). Ce sont également les recruteurs qui n'ont bénéficié ni de formation continue, ni de formation interne, au recrutement. Cette incompétence les amène à justifier leurs pratiques discriminatoires selon l'apparence physique des candidats à l'embauche, comme étant « incontrôlables » et donc « universelles ». Elle les



conduit également à confondre, dans ce qu'il qualifie de « *jeu du recrutement* », la discrimination des candidatures à partir des caractéristiques légitimes d'appréciation des compétences (niveau du dernier diplôme obtenu, contenus de la formation suivie, durée et missions des expériences professionnelles antérieures, etc.<sup>286</sup>) avec celle menée à partir des critères visés par le cadre législatif antidiscriminatoire français. Il faut préciser ici que ce sont les recruteurs qui connaissent le moins bien ce dernier. Ainsi, dans leurs discours, les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique apparaissent comme étant « *moins graves* », « *plus logiques* », que celles relevant du sexe, de la couleur de peau ou encore de l'origine ethnique des candidats. Sans les connaissances indispensables pour mener légalement un processus de recrutement et avec des prescriptions enjoignant les recruteurs à tenir compte de critères indirectement discriminatoire, il est alors impossible que les recrutements menés par ces individus soient dénués de discriminations.

La majorité de notre échantillon utilise des techniques de neutralisation considérées comme étant des techniques de revendication (condamnation des accusateurs et appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs). Les recruteurs qui condamnent les accusateurs, renvoient leur faute (leurs pratiques discriminatoires) à celles et ceux qui sont à l'origine de l'application de la loi. Ils justifient leurs pratiques en déplaçant notre attention sur l'incohérence du cadre législatif antidiscriminatoire français, sur certaines failles - que nous avons pu mettre en avant dans la deuxième partie de cette thèse -, qui montrent un certain flou autour de ce qui peut être discriminatoire ou non. Ces recruteurs semblent connaître la législation encadrant les discriminations dans le monde du travail. Il faut dire qu'ils présentent une formation universitaire supérieure (un diplôme de Master pour la majorité) et l'analyse des discours recueillis confirme les connaissances acquises au cours de ces formations en droit, en management ou en gestion des ressources humaines. C'est à ce titre que ces recruteurs déclarent être légitimes pour disqualifier les accusateurs. Ils atténuent ce faisant les effets négatifs des critiques internes (l'autocritique) et externes (celles provenant de tiers).

Les recruteurs qui font appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs pour justifier leurs pratiques discriminatoires se distinguent selon qu'ils se réfèrent à la politique des ressources humaines mise en œuvre dans leur entreprise ou aux clients qu'il faut satisfaire. Les premiers présentent une formation universitaire éloignée de leurs fonctions actuelles (en chimie, en histoire, en lettres modernes, par exemple) mais déclarent avoir suivi récemment et/ou à plusieurs reprises une formation interne au recrutement dispensée par leur entreprise. La formation « *Recruter avec professionnalisme et éthique*<sup>287</sup> », proposée aux cadres commerciaux de l'enseigne [SVSCsport] sur une ou deux journées, est majoritairement citée dans les discours recueillis. Ces formations dispensées « *sur le tas* » (Brochier, 2001, 75) viennent compenser « *leurs manques* » (présentés comme tels lors de leurs propres recrutements) et « *assurent une fonction de modelage culturel à l'image de l'entreprise* » (Gasparini et Pierre, 2008, 51). Leurs titres ont été disqualifiés, voir niés totalement, au moment de leur recrutement. L'entreprise leur

---

<sup>286</sup> Emmanuelle Marchal (2015) établit ainsi six critères visés lors des recrutements : la flexibilité, la formation, le savoir-faire, la personnalité, les qualités de contact, les capacités physiques.

<sup>287</sup> Elle a pour objectif de leur faire « *connaître et comprendre le processus de recrutement* [de l'entreprise SVSCsport], *savoir optimiser son recrutement, être à l'aise lors des face-à-face avec les candidats en menant des entretiens approfondis* », selon le « *Road-book Animateur* » distribué par l'enseigne lors de la formation « *Recruter avec professionnalisme et éthique* ».

a fait comprendre que, s'ils étaient recrutés, ce n'était pas pour leurs compétences mais parce « *qu'il[s] partageai[en]t avec l'entreprise des valeurs communes*<sup>288</sup> ». Reconnus pour leurs « *valeurs* », ayant eu « *la chance d'être accepté[s]* » au sein de l'entreprise, « *porté[s] par l'entreprise* », « *engagé[s] dans une relation de confiance totale* » avec elle. Comme Julien Pierre (2006, 77) l'a montré par ailleurs, ces recruteurs ont développé un « *culte du privilège* » les rendant « *redevables envers leur société* ». Il n'est donc pas si étonnant d'avoir constaté que ces recruteurs présentent leurs pratiques discriminatoires comme servant une cause d'importance supérieure à la loi enfreinte. Ce sont d'ailleurs les recruteurs de notre échantillon qui présentent le plus faible écart, dans la durée, entre les premières attitudes antidiscriminatoires et l'affirmation de comportements discriminatoires. Les seconds présentent *a contrario* une formation universitaire en STAPS, plus particulièrement dans la filière en management du sport, appréciée des enseignes de la distribution d'articles sportifs pour le recrutement de leur personnel commercial. Ils déclarent y avoir acquis la connaissance du cadre législatif antidiscriminatoire français et/ou des contenus en gestion des ressources humaines, en psychologie et sociologie du travail. Leurs pratiques discriminatoires sont justifiées comme servant un groupe dont ils doivent satisfaire les besoins : la clientèle. Elles viendraient accroître la fidélisation des clients, soucieux, du moins présentés comme tels, d'être accueillis, conseillés et encaissés par des salariés « *crédibles* ». Nul doute que la satisfaction/fidélisation de la clientèle et plus largement la prise en compte des enjeux économiques de l'organisation employeuse surpassent, aux yeux de ces recruteurs, la loi enfreinte et les enjoignent à agir de façon déviante, dans l'intérêt de l'entreprise. Et cette politique des ressources humaines trouve un écho d'autant plus favorable chez ces cadres commerciaux qu'elle a présidé à leur propre réussite. Ils étaient, au moment de leur recrutement, et sont encore, au moment du questionnement, les plus sportifs de notre échantillon (formation universitaire en STAPS, volume et fréquence de pratique, pratique licenciée et compétitive, palmarès). Ce sont également les recruteurs qui ont considéré ce « *capital sportif* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 233) comme efficient lors de leur propre accès au marché du travail et après, dans la relation commerciale. Rien d'étonnant donc à ce qu'ils conjuguent quasi-systématiquement deux techniques de neutralisation, l'appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs avec le déni de victime. Ils considèrent en effet que le surpoids et l'obésité sont incompatibles avec la crédibilité que tout membre du personnel commercial doit assurer à l'égard de la clientèle. Estimant que ces caractères physiques relèvent d'un modelage volontaire de soi, les candidats en surpoids ou obèses « *mériteraient* » donc leurs pratiques discriminatoires et ne pourraient donc pas bénéficier du statut de « *victime* ». Ce sont autant d'éléments qui autorisent les individus à s'inscrire dans « *un système d'autojustification (une « idéologie »)* » qui contribue « *à neutraliser les restes d'attitudes conformistes que les déviants peuvent éprouver à l'égard de leur propre comportement ; mais [il remplit] encore une autre fonction : [il fournit] à l'individu des raisons solides, à ses yeux, de maintenir la ligne de conduite dans laquelle il s'est engagé* » (Becker, 1985, 61). Ce sont autant de nouveaux éléments qui rendent possibles, voire inévitables, les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique.

---

<sup>288</sup> Les propos sont ceux d'un directeur de magasin, mais de nombreuses citations similaires ont été repérées chez les interviewés ayant recours à cette technique de neutralisation.

## **Conclusion du chapitre 6 : vers la fabrique des recruteurs**

Nos résultats renseignent les mécanismes de production des situations discriminatoires selon l'apparence physique en plaçant au cœur de l'analyse une figure incontournable en matière de régulation du phénomène : les recruteurs.

En premier lieu, ils mettent en évidence une bonne applicabilité de la théorie de la neutralisation à l'analyse des comportements discriminatoires des recruteurs. D'abord, le recours à ce cadre théorique de la neutralisation permet de comprendre comment les comportements discriminatoires peuvent être maintenus et répétés dans le temps alors même qu'ils entrent en contradiction avec les volontés exprimées. La conscience de « mal agir » les amène en effet à développer des techniques de neutralisation afin d'atténuer les effets négatifs des critiques internes (l'autocritique) et externes (émanant de l'environnement social dont les normes ont été transgressées). Ces dernières ont été peu relevées dans les discours recueillis : aucune mention n'a été faite concernant les plaintes que les candidats pourraient déposer vis-à-vis de leurs pratiques discriminatoires, concernant les avertissements ou sanctions que leurs supérieurs hiérarchiques pourraient engager à leur encontre, concernant la désapprobation éventuelle de collègues au fait de leurs pratiques, etc. Si exceptionnellement au cours des entretiens menés, certains recruteurs (8 sur 42) ont pu considérer les relances comme des critiques externes, nous avons mesuré combien l'exercice leur était inhabituel.

« C'est marrant que vous me posiez ce genre de question, personne ne m'en a jamais parlé » -  
« Habituellement, tout le monde s'en fout de ce qui se passe dans les entretiens que je dirige » -  
« Vous savez, une fois la porte fermée, on fait un peu ce qu'on veut » - « C'est un grand moment de solitude, je suis seule face à ma décision, et c'est moi contre moi en fait », etc.

Certains de ces extraits renvoient directement à certaines problématiques qui se posent spécifiquement aux discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. La « *porte fermée* », la solitude lors de la décision contribuent à la démonstration de l'établissement difficile d'éléments laissant supposer une discrimination. Ceci étant complexifié par le fait que cette discrimination est, de surcroît, indirecte. Si tout cela nous amène à envisager avec réserve la possible entrée des recruteurs interrogés « *dans un cercle vertueux*<sup>289</sup> » (Rhodain, 2013, 61), le fait qu'ils n'aient pas conscience de recourir à une technique de neutralisation, parfois même à plusieurs, conjugué au fait qu'ils n'essuient jamais de critiques externes leur permettant de prendre conscience de l'écart entre leurs attitudes antidiscriminatoires et leurs pratiques discriminatoires, nous invitent plutôt à considérer leur « *entrée dans un cercle vicieux* » pour justifier du maintien, de la réédition des comportements incriminés. Ce faisant, et conformément à ce qu'Angélique Rhodain (2013, 61) a montré à propos des consommateurs alternatifs, les recruteurs auront « *de plus en plus tendance à y avoir recours, jusqu'à fermer les yeux sur l'existence même d'un problème éthique* », les empêchant de conduire une dynamique de changement.

---

<sup>289</sup> Angélique Rhodain (2013, 61) a appréhendé de manière dynamique les conséquences du recours aux techniques de neutralisation sur les choix réalisés par les individus. Soit, « *entrer dans un cercle vertueux* » : cela est possible dès lors que l'individu a pris conscience de son recours aux techniques de neutralisation, a repéré l'écart entre ses attitudes et ses comportements, et décide de l'amoinrir. Soit, « *entrer dans un cercle vicieux* ».

En second lieu, les résultats ont situé les usages des techniques de neutralisation selon les caractéristiques individuelles des recruteurs et de leurs victimes potentielles. Deux perspectives de travail apparaissent alors comme particulièrement heuristiques. La première perspective renvoie à la technique de neutralisation majoritairement usitée par les recruteurs interrogés, c'est-à-dire celle faisant appel à des principes moraux et des loyautés, jugés supérieurs. Par le poids différentiel des techniques de neutralisation, nous avons pu mettre au jour les normes qui, aux yeux des recruteurs de la distribution sportive, prédominent sur le cadre législatif antidiscriminatoire, ceci confirmant l'hypothèse d'une déviance positive. Celle faisant appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs est utilisée par trente-six des quarante-deux recruteurs interrogés. Nos résultats confirment le poids des « préférences » supposées des clients sur les comportements des acteurs de ce secteur d'activités (Gasparini et Pierre, 2008 ; Hidri, 2008b ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Pichot et Pierre, 2010 ; Hidri Neys, 2013). Ils montrent de surcroît comment les « préférences » supposées des clients intègrent les mécanismes de justification et de rationalisation qui permettent aux recruteurs dans l'illégalité de se protéger de toute culpabilité et/ou d'accusations éventuelles. Convoquer la figure du client est un risque supplémentaire s'agissant de la réédiction des comportements incriminés, pour deux raisons. Premièrement, cette figure est au cœur de la relation commerciale et de la politique des ressources humaines des enseignes étudiées. Deuxièmement, elle pourrait être, elle l'est déjà par une minorité des recruteurs interviewés, considérée comme une exigence professionnelle essentielle et déterminante. On mesure ici combien, en l'absence d'éléments précis sur ce qui peut être considéré comme un objectif légitime et une exigence proportionnée et d'une liste des situations ou des emplois pour lesquels l'exigence professionnelle essentielle peut être invoquée (Berthou, 2009), la loi peut être interprétée par certains recruteurs pour justifier certaines pratiques discriminatoires. Ce faisant, les recruteurs trouveraient le moyen radical de réduire l'écart entre des attitudes antidiscriminatoires et des comportements discriminatoires, et ce, en considérant leurs pratiques comme étant non-discriminatoires. On peut donc supposer que le recruteur de ce secteur d'activités peut être considéré « *comme ayant des raisons fortes de faire ce qu'il fait et de croire ce qu'il croit* » (Boudon, 2002, 763). Il croit en des choses ou il n'y croit pas mais il les applique pour certaines raisons. Ces raisons sont-elles liées à la satisfaction d'intérêts personnels « *parce qu'il se sent appartenir à une communauté et qu'il voit que telle valeur sert les intérêts de la communauté en question et, par ce truchement, le sert lui-même* » (Boudon, 2002, 768) ? S'inscrivent-elles dans une logique coût-avantage ? On peut aussi penser que ce discours autour de la satisfaction client à laquelle contribue le recrutement de sportifs pratiquants paraît cohérente au recruteur, vraie ou même juste (Boudon, 2002).

La seconde perspective renvoie à la trajectoire socio-professionnelle des recruteurs. Nous avons évoqué précédemment combien les caractéristiques personnelles des recruteurs pouvaient engendrer des représentations et des pratiques de recrutement différenciées. Les cinq catégories de justifications et de rationalisations usitées par les recruteurs interviewés confirment les travaux relatifs à l'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs (chapitre 1 - 2.3.3.4 L'influence organisationnelle sur les choix des recruteurs) en montrant la difficulté qu'il y aurait à considérer les comportements discriminatoires dans le recrutement telle une logique d'action univoque. Leurs arguments sont nombreux. Ils renvoient aux circonstances du recrutement : l'urgence, l'incertitude, les difficultés à repérer les compétences des candidats sur

un marché de l'emploi hautement concurrentiel. Ils mentionnent le cadre législatif antidiscriminatoire français évolutif et peu explicite. Ils font référence à la politique des ressources humaines de leurs entreprises et à la nécessité de satisfaire le « client-roi » pour satisfaire des enjeux économiques. Ils intègrent même les caractéristiques individuelles des candidats à l'embauche. En revanche, et à l'inverse des résultats obtenus par Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo et Alexandra Poli (2013, 450), les techniques de neutralisation usitées par les recruteurs ne s'inversent pas. Si elles se cumulent parfois, nous n'avons pas constaté de plasticité ou encore de réversibilité des catégories de justification et de rationalisation. Et c'est dans la biographie sociale des recruteurs, plus précisément du côté de leurs trajectoires scolaire et professionnelle, que nous avons pu identifier « *une sorte de principe premier qui fournirait l'explication « standard » des conduites des acteurs* ». Cette étude a permis d'envisager d'appréhender non plus la fabrique des discriminations mais plutôt la fabrique des recruteurs par l'analyse, pour l'heure, d'une des instances de socialisation à laquelle ils sont soumis. Plus précisément, et parce que « *le jugement sur les compétences des candidats est soutenu par les compétences du recruteur* » (Eymard- Duvernay et Marchal, 1997, 119), il s'agirait de comprendre ce qui, dans la socialisation professionnelle des recruteurs de ce secteur d'activité, permet une permanence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique.



## Septième chapitre : Déconstruire pour reconstruire : fabriquer les recruteurs en réponse à la politique de l'entreprise

### Introduction

Le chapitre précédent a mis au jour les techniques utilisées par les recruteurs leur permettant de perpétuer leurs comportements discriminatoires malgré des discours inverses. Les résultats obtenus ont déplacé la focale de la fabrique des discriminations à la fabrique des recruteurs. L'influence organisationnelle amène à étudier une des instances de socialisation au métier de recruteur. Penchons-nous donc maintenant sur la formation interne relative au recrutement, dispensée par cette entreprise. Claude Dubar et Sylvie Engrand (1986, 37) définissent la formation « *comme un moyen d'intégration des salariés à une collectivité économique et sociale mais aussi culturelle et symbolique : une image de marque, des signes distinctifs, une prise en charge des activités de loisirs, des œuvres sociales et des pratiques culturelles, bref la construction d'une identité d'entreprise permettant à la fois d'assurer la stabilité de tous les salariés ou de leurs seuls segments stratégiques et l'attachement subjectif aux normes et objectifs de son fonctionnement* ». Mais cette intégration peut être vue sous un autre angle. Les employés sont constamment formés - avec l'évolution technique constante des produits, par exemple – et ceci assurerait à l'entreprise de disposer d'un personnel conforme à ses valeurs, à son image (Gasparini et Pichot, 2007). Mais aussi, les formations correspondraient à « *la capacité de transformer des salariés imprégnés de valeurs contestataires, en salariés disposés à se mobiliser au service de leur entreprise, à laquelle ils soient en mesure de s'identifier, en épousant ses intérêts et en prenant sa défense* » (Linhart citée par Gasparini et Pichot, 2007, 37). Ou comment convaincre ceux qui résistent encore.

En 2017, 3,98 % de la masse salariale était consacrée à la formation des collaborateurs de l'entreprise. Des formations qui concernent aussi bien les produits vendus, que les techniques de vente, ou encore le versant managérial. Au total, il s'agit de plus d'un million d'heures de formation dans le monde sur l'année 2017. Une dépense non négligeable économiquement parlant pour l'entreprise, surtout que la plupart des formations sont assurées par le personnel de l'entreprise (9 554 coéquipiers sont moniteurs)<sup>290</sup>. Grâce à l'observation de trois sessions de formations relatives au recrutement (chapitre 2 – 3 Un retour sur le lieu de travail en tant qu'apprentie-chercheuse), nous avons constaté que cette formation est assurée par les directeurs de magasins et qu'elle s'adresse aux vendeurs et responsables de rayon. Elle a pour but d'apprendre aux stagiaires à recruter selon les « standards » de l'entreprise. Les étapes de sélection et d'évaluation des candidats sont communes à ce que nous avons décrit : analyse d'un dossier de candidature, entretien téléphonique, entretien en face-à-face. Sur le fond, l'entreprise impose des critères. Ce sont des incontournables que les candidats doivent posséder pour pouvoir prétendre au recrutement : être sportif, vital, concret et serviable. Ils feront l'objet d'une analyse dans ce chapitre. Si ces formations semblent, sur la forme, être formalisées, « objectivées », nous constatons progressivement que cela reste une façade. Nous avons vu que

---

<sup>290</sup> Selon le rapport développement durable 2017, document de l'entreprise.

ce critère, difficile à évaluer en entretien, amenait les recruteurs à valoriser le capital corporel des candidats, comme un appui des dires de ces derniers (Hidri et Bohuon, 2008). Dans cette formation, la considération du critère sportif est tellement importante qu'elle surpasse tout autre critère. Avec une quasi-absence de contenus juridiques relatifs à la non-discrimination, ces formations ne formeraient pas au métier de recruteur conformément aux clous juridiques. Pourquoi investir autant pour former de cette façon ? Cela confirme le fait que les formations diffusent une culture d'entreprise au travers de laquelle émane une posture de l'employeur. Se dégage l'impression qu'il faut respecter ce que demande l'employeur et non ce qui a été institué par les lois. Dans ce sens, ces formations permettent d'insister plutôt sur la socialisation organisationnelle de l'individu, en tant que « *processus par lequel une communauté crée et diffuse un système de significations et d'interprétations socialement partagées* » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, 64) que sur la socialisation professionnelle qui est plus large que l'apprentissage de savoirs et de techniques dans le sens où elle transmet aussi une culture professionnelle.

Tout au long de ce chapitre, nous tenterons de mettre au jour les étapes de la construction d'une déviance qui est, dans ce contexte, une mise en conformité des stagiaires aux normes de l'entreprise, comme une « *déviance secrète* » (Becker, 1985, 44) : discriminer à l'embauche selon l'apparence physique n'est pas forcément perçu comme tel puisqu'ils recrutent des sportifs. Il n'y a pas, en soi, de transgression. Du moins, pas à la norme entrepreneuriale, encore moins si on considère certaines techniques de neutralisation utilisées pour expliquer que ce type de comportements répond aux exigences de l'entreprise et vise à satisfaire les clients. Il s'agit aussi de questionner les stratégies des stagiaires pour se conformer aux attentes. Sont-ils en accord avec les injonctions de l'entreprise ? Il faut dire que, recrutés essentiellement grâce à leur pratique sportive, et valorisés pour cette même raison, ils appartiennent à une « *à une sorte d'élite et à une communauté partageant la même culture sportive* » (Gasparini et Pichot, 2007, 55). Ou sont-ils en désaccord mais n'ont d'autres choix que de se conformer ? Car effectivement, le marché du travail actuel, le pouvoir de l'employeur, le *turn over* important de cette entreprise (11 743 départs en contrats permanents<sup>291</sup>) montrent que les salariés ont finalement peu de marge de manœuvre. Nous ne pourrions y répondre car pour « *comprendre leur comportement comme une adaptation active et raisonnable à un ensemble de contraintes et d'opportunités perçues dans leur contexte d'action* », il aurait fallu « *suivre chaque décideur (ou si l'on préfère chaque acteur) dans sa situation pour reconstruire la logique de sa décision, pour comprendre comment les options se présentaient à lui et pour retrouver ainsi les « bonnes raisons » derrière les décisions apparemment irrationnelles* » (Friedberg, 1993, 46). N'ayant pas fait l'étude de la réception de ces contenus de formation par les stagiaires, nous ne pouvons faire que des hypothèses qui devront être vérifiées ultérieurement. Si nous disposons de certains éléments qui invitent à une réflexion sur la rationalité des acteurs – « *la structuration de l'espace d'action, dont les caractéristiques matérielles et techniques, les règles, les procédures, les équilibres de pouvoir et les systèmes d'alliances conditionnent la perception et, partant, la rationalité des décideurs* » -, ces derniers demandent à être complétés par une connaissance plus approfondie de chacun de ces acteurs et de leurs « *préférences (...) qui génèrent les*

---

<sup>291</sup> Il s'agit des départs à l'échelle mondiale : démissions, licenciements, départs en retraite, ruptures conventionnelles, fins de période d'essai, etc.



*critères de satisfaction, c'est-à-dire, de rationalité, que ceux-ci utilisent, consciemment ou inconsciemment, pour choisir entre les options qui se présentent à eux* » (Friedberg, 1993, 48).

## **1 Un contexte propice à une socialisation organisationnelle**

Les formations réalisées en interne « *constituent des lieux privilégiés d'intégration* » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, 61). Mais tous les résultats scientifiques ne l'ont pas démontré. Pour certains (Chatman, 1991), les formations n'ont pas d'impact « *sur la congruence de valeurs entre l'individu et l'organisation* » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, 66). Pour d'autres (Klein et Weaver, 2000), la participation volontaire de nouveaux employés à un programme de formation aboutit à une socialisation plus importante sur certaines dimensions (le côté relationnel, la connaissance de l'histoire de l'entreprise ainsi que ses buts et ses valeurs) et à des niveaux d'engagement organisationnel affectif plus importants. Au vu de ces résultats contrastés, Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe (2001, 66) posent la question de « *la capacité des dispositifs de formation formelle à activer les interactions symboliques et les comportements proactifs favorables à la socialisation organisationnelle* ». Il faut aller creuser du côté de l'organisation de la formation ce qui serait susceptible d'augmenter les chances de socialisation des individus. Plusieurs pistes sont évoquées : le profil des formateurs, le contexte de formation, le public participant, les contenus et la pédagogie utilisée. Cette partie s'attache à contextualiser les formations observées afin de tenter de comprendre en quoi ce contexte, la mise en scène et les acteurs (formateurs et stagiaires eux-mêmes) participent à faciliter la socialisation organisationnelle des futurs recruteurs.

### **1.1 Focus sur l'agent socialisateur**

Trois formations ont été observées. Deux d'entre elles (la première et la troisième) ont été dispensées par Johan. La deuxième, par Christophe (Tableau 24). En amont de leur intervention auprès des stagiaires, la formation a été créée par les services des ressources humaines de l'entreprise dont fait partie Tiphanie. Les informations recueillies concernant Johan et Christophe ont pu l'être grâce aux nombreuses présentations qui ont eu lieu pendant leurs formations. Celles concernant Tiphanie sont directement issues de nos interactions.

Johan, trente ans, est actuellement directeur de magasin. Il a gravi les échelons depuis son arrivée dans l'entreprise en 2010. Il a commencé avec un poste de responsable du rayon (RR) nature<sup>292</sup> pendant un an et demi à Hénin Beaumont, puis il a dû changer de magasin pour pouvoir évoluer en tant que responsable d'exploitation magasin (REM). Pendant deux ans et demi, à Béthune, il a cumulé, à différents moments, plusieurs fonctions en plus de cette nouvelle responsabilité : responsable du service client (RSC), de l'atelier, du rayon fitness et du rayon sports collectifs. Contrat à la suite duquel un poste de directeur magasin (DM) l'attendait à Maubeuge pour un an et huit mois, puis son poste actuel de directeur à Dunkerque exercé depuis six mois au moment de l'observation de cette formation (2016). Un parcours finalement presque idéal pour un employé de cette entreprise, car il a évolué fréquemment pour devenir

---

<sup>292</sup> La nature regroupe, dans ces magasins et de manière générale, la pêche, la chasse, les sports de précisions, l'équitation.

directeur de magasin rapidement. Ancien footballeur, il a pratiqué ce sport pendant vingt-cinq ans et s'y est fortement investi associativement. Il a dû arrêter, « *pas à cause du travail mais parce que, voilà, j'ai beaucoup bougé* », pour les différents postes qu'il a occupé dans cette entreprise. Il le confirmera d'ailleurs plus tard : « *Moi j'ai fait Hénin Beaumont, Béthune, Maubeuge et Dunkerque j'ai déménagé trois fois, c'est normal, c'est la grande distri et après, on n'a rien sans rien* ». Au moment de la formation, il affirme pratiquer cette activité (le football) une fois par semaine, faire du *running* - « *je cours quand j'ai le temps* » - et se préparer pour différentes courses (trails, marathons, semi-marathons). Il est marié, sa femme est aussi employée à *SVSCsport*. Il est diplômé d'un Master en journalisme et communication (première année en sciences politiques). Sans pouvoir en être sûrs, nous avançons qu'il n'a pas reçu de contenus relatifs aux ressources humaines lors de ses études. Si nous ne connaissons pas exactement l'endroit où il a étudié, les différentes maquettes de formation que nous avons pu trouver ne mentionnent pas ce type de contenus, encore moins les obligations légales qui encadrent le recrutement.

Christophe a également trente ans. Il a suivi une formation STAPS, à Saint-Etienne et est venu à Lille pour pouvoir s'orienter en management du sport. Il a donc un Master en Management et Gestion des Organisations Sportives et de Loisir. Cette fois, nous disposons de la maquette d'enseignement<sup>293</sup>. Dans l'unité d'enseignement « *négociation et commercialisation* », se trouve une matière intitulée « *Management des équipes et gestion des ressources humaines* ». Celle-ci dispense les contenus suivants :

- ➔ *Présentation de la fonction RH (historique, définition, inventaire des RH, adaptation des RH, mobilisation des RH)*
- ➔ *La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences*
- ➔ *Le Recrutement (processus, outils, obligations légales, difficultés)*
- ➔ *L'évaluation des collaborateurs (définition, outils, obligations légales, difficultés)*
- ➔ *La formation de son personnel (obligations légales, définition, enjeux)*

Nous constatons donc que Christophe a pu être formé au recrutement et qu'il a disposé de contenus sur les obligations légales encadrant cette procédure. Son parcours professionnel est similaire à celui de Johan. Il a commencé en tant qu'assistant responsable de rayon en 2010 puis responsable de rayon pendant un an à Arras. Il a évolué sur un rayon au chiffre d'affaires plus important, le fitness, à Boulogne-sur-Mer, puis le poste de responsable du service client pendant trois ans. Pendant la dernière année, il cumulait cette fonction avec celle de responsable d'exploitation magasin. Puis il est devenu directeur à St Omer depuis un an et demi à la date de l'observation de la formation. Il est aussi nouvellement formateur de la région « Pas-de-Calais – Picardie » sur le recrutement. Il a été pratiquant de tennis depuis ses sept ans et, de la même façon que Johan, a arrêté quand il est devenu responsable de rayon. Il pratique à nouveau depuis

---

<sup>293</sup> Car ayant étudié dans la même université avec un parcours identique, nous disposons des maquettes de formations. Malheureusement, et c'est une des limites de ce travail, nous n'avons pas demandé à chacun le lieu de ses études, la filière, le diplôme obtenu afin de savoir s'ils avaient reçu des contenus en ressources humaines, sur le recrutement et les obligations légales l'encadrant.

quelques années, une fois par semaine pour prendre du plaisir. Il explique aussi que la reprise de cette activité s'est faite dans le but de montrer à ses collaborateurs que lui aussi, directeur, pratique une activité sportive, sinon, comment l'imposer ?

**Tableau 24 : Profils des formateurs**

Nom	Âge	Poste actuel	Entrée dans l'entreprise	Premier poste occupé dans l'entreprise	Parcours professionnel à SVSCsport	Formation initiale	Pratique sportive avant d'entrer dans l'entreprise	Pratique sportive depuis l'entrée dans l'entreprise
Christophe	30	DM depuis début 2015 Longuenesse	2010	RR montagne	* 1 an RR+1 montagne puis RR eau santé et running à Arras * RR fitness Boulogne sur Mer 7 mois * RSC 3 ans et exploitation la dernière année <b>* DM St Omer depuis 1 an et demi</b>	Master management en STAPS	Tennis (arrêt quand devenu RR à SVSCsport)	Reprise du tennis en 2013 - 2014 le vendredi soir avec des amis (pour montrer l'exemple à ses collaborateurs par l'obligation de pratiquer, donc donner du sens)
Johan	30	DM depuis 2014 Dunkerque	2010	RR nature	* RR nature à Hénin Beaumont un an et demi. * REM, RSC, RR atelier, fitness, sports collectifs pendant 2 ans et demi * DM à Maubeuge 1 an et 8 mois <b>* DM Dunkerque depuis 6 mois</b>	Master 2 en journalisme et communication	Football 25 ans	Football le lundi soir avec les copains et course à pied quand possible et pour se défouler
Tiphanie	35	<i>Leader manager</i> <sup>294</sup> depuis 2013	1999	CDD 20h à 18ans en job d'été (6 mois)	* CDD 20h à 18ans en job d'été 6 mois * CDI étudiant 15h à l'entrée en Master * RR à Narbonne 2 ans * REM Agen 2 ans * DM à Tarbes 3 ans <b>* Leader manager 3 ans</b>	Master recherche en STAPS	Rugby Danse Plongée Karaté	Yoga Stretching Danse « <i>Je me déplace beaucoup donc la difficulté...</i> »

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). Les profils des formateurs de l'enseigne SVSCsport.

<sup>294</sup> Le leader management représente « tout ce qui est basé sur la formation, tout ce qui est management, accompagnement, développement personnel » (Tiphanie).

Enfin, un entretien a été mené avec Tiphanie, cheffe de projet formation, qui a participé à la mise à jour des formations observées en 2016. Elle a trente-cinq ans et a commencé dans l'entreprise à dix-huit ans pour un contrat étudiant en CDD à 20 heures par semaines pendant six mois à Hénin Beaumont. Puis elle a souhaité continuer uniquement pendant les vacances par rapport à ses études. A son entrée en Master, elle signe un CDI 15 heures par semaines qu'elle cumule avec un autre CDI à la MJC (Maison des Jeunes et de la Culture) où elle donne des cours de fitness. Après son Master recherche en STAPS, elle entreprend un travail de thèse de doctorat « *sur tout ce qui est proxémique et sémiologie mais appliqué au sport* » qu'elle abandonnera au bout de deux ans « *parce que je me suis rendue compte que c'était pas pour moi, je donnais des cours de TD, je voulais enseigner à des gens passionnés, j'ai vu qu'ils n'étaient pas forcément passionnés donc j'ai été très déçue* ». Elle postule à un poste de responsable de rayon, qu'elle décroche, et part à Narbonne pendant deux ans. Elle est promue responsable d'exploitation et de caisse pendant deux ans sur Agen puis prend la direction durant trois ans du magasin de Tarbes. Suite à cela, elle prend les fonctions qu'elle exerce au moment de l'entretien. Elle avance qu'elle a toujours été passionnée de sport, et a pratiqué de nombreuses activités à différents moments de sa vie dont le rugby (équipe professionnelle), la danse (sport passion), la plongée (quand elle vivait à Narbonne), le karaté (jusqu'à 16 ans), la boxe française et le *canicross*. Dorénavant, ses nombreux déplacements lui permettent de pratiquer du yoga : « *j'avais organisé tous les mardis et jeudis le yoga ici comme ça, ça permettait de faire le yoga pendant mes formations quand j'étais ici* », du stretching postural ainsi qu'une fois par semaine, de la danse.

Si ces trois individus paraissent très différents, ils ont toutefois nombre de points communs : sportifs (ou anciens sportifs), diplômés d'un Master avec des parcours professionnels quasiment identiques. Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe (2001, 66) expliquent que l'appartenance du formateur à l'entreprise « *influence sans doute la nature des informations circulant implicitement en formation, un formateur interne à l'entreprise constituant un agent de socialisation plus pertinent* ». En effet, le langage est commun, les anecdotes racontées sont donc plus facilement comprises, parfois même vécues, les exemples sont pris sur des situations de travail connues de tous donc sont plus parlants. Mais aussi, ce sont d'anciens responsables de rayon dont l'engagement organisationnel s'est construit grâce à la promesse de promotions internes. Ils ont donc fait « *la preuve de leur engagement corps et âme au service de l'entreprise* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 48). Ils sont la représentation concrète du parcours à suivre par les stagiaires. Chacun d'entre eux a aussi pu devenir membre de la direction<sup>295</sup> en peu de temps, ceci contribuant à renforcer cet engagement et à amenuiser la possibilité de se désengager. Ils ont donc montré allégeance et loyauté envers l'entreprise, ce qui leur a permis d'accéder à ce statut. Ces formateurs sont des directeurs de magasins qui, pour quelques heures, quelques jours par an, deviennent donc formateurs au recrutement parce qu'eux-mêmes sont invités à exercer régulièrement cette activité. Ainsi, ce sont des membres de l'entreprise qui sont formés par cette dernière à former des stagiaires, futurs recruteurs, parce qu'ils sont eux-mêmes amenés à recruter. Ils n'ont pas forcément reçu de contenus en ressources humaines lors

---

<sup>295</sup> Selon Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018), être membres de la direction, c'est avoir dépasser le « pallier » responsable de rayon. Ce sont donc les responsables d'exploitation magasin, les responsables service-client, probables futurs directeurs de magasin.

de leur formation initiale et si tel est le cas, ils semblent se baser essentiellement sur le livret de formation. Peut-on penser que ce rôle d'unique formateur de la région dans laquelle ils officient (uniquement pour cette formation) et la possession de ce livret soient une sorte de consécration pour ces directeurs ? Parce que leur parcours dans l'entreprise et leur engagement les ont identifiés comme les plus aptes à perpétuer les injonctions entrepreneuriales ? Enfin, ils sont aussi et surtout les supérieurs hiérarchiques des responsables de rayons, public majoritaire de cette formation. Ils ont donc devant eux un vivier de candidats potentiellement désireux d'être repéré, de bénéficier d'une promotion interne, ou d'être recruté alors que certains d'entre eux sont en alternance avec leurs études et d'autres sont vendeurs. Ceci pourrait aboutir à de la cooptation et donc à s'assurer de promouvoir ou de recruter des personnes déjà acculturées aux valeurs de l'entreprise. Il y a donc indéniablement un rapport hiérarchique entre les formateurs et les stagiaires même si le contexte des formations tend à le faire disparaître, à feindre un effacement de cette hiérarchie grâce à l'adoption, par le formateur d'une posture basse et de bienveillance qui «  *vise à arrondir toute dissonance et à éroder les velléités de résistance »* (Naudin et Fache, 2015, 102). Toutes ces caractéristiques rendent ces individus, ces «  *médiateurs »* au sens de Gérald Bronner (2010, 138), les plus à même à endosser ce rôle de formateur. Ils ont aussi été les «  *récepteurs »* en amont de leur parcours professionnel, ce qui rend leur statut fondamental dans la diffusion des valeurs et les préconisations de l'entreprise quant au recrutement. Ce n'est pas le seul paramètre à explorer. Le contexte, au sens du lieu dans lequel se déroule la formation, peut aussi «  *optimiser la dynamique de socialisation »* (Delobbe et Vandenberghe, 2001, 66).

### **1.2 Le lieu de la formation : un contexte propice à la réception des discours ?**

Chacune des formations prend place au sein d'un magasin, généralement dans une salle dédiée à cet effet. L'environnement participerait d'un processus favorable de la socialisation des formés. Par exemple, une étude de Serge Guimond (1995) avait montré le pouvoir des organisations pour changer les valeurs et les attitudes des officiers militaires : quand la formation de ces derniers se passait en milieu militaire, leur engagement était plus important que si la formation avait lieu en milieu civil. Les trois formations observées se déroulent dans les locaux de différents magasins. Si certains magasins sont choisis en fonction des lieux d'exercices des stagiaires, d'autres le sont en fonction du directeur. Par exemple, une des trois formations a lieu à Amiens, la plupart des stagiaires travaillant dans les magasins proches de cette ville. A l'inverse, la première formation a lieu à Dunkerque, magasin dont Johan est le directeur. Pour autant, les stagiaires viennent de Bailleul, Petite-Forêt ou encore Lambres-lez-Douai. A cet égard, Johan avait expliqué que c'était une des raisons pour laquelle la formation avait lieu sur un jour et non deux comme prévu.

La première formation que nous avons observée a eu lieu dans la «  *petit salle de jeux »* du magasin duquel Johan est directeur. L'ambiance qui règne dans cette salle fait écho aux décorations qui appellent à se relaxer. Il y a une table ronde avec des chaises autour, des «  *poufs »*, des canapés, des fauteuils sur lesquels les stagiaires sont assis. Une dimension très confortable. Il y a de nombreux jeux : billard, babyfoot, jeu de fléchettes. Une dimension tout aussi ludique. Et des meubles aussi. La fenêtre illumine la pièce et le parquet la réchauffe. Sur

le mur peint en gris, il y a une petite dizaine de cadres avec toutes sortes de citations : « *It always seems impossible until it's done*<sup>296</sup> », Nelson Mandela ; « *Never, never, never give in*<sup>297</sup> », Winston Churchill ; « *Life begins at the end of your comfort zone* »<sup>298</sup>. Autant de messages encourageant à vocation managériale. La première impression est que tout semble fait, dans cette salle, pour assurer le bien-être de quiconque s'y rendra et de faire oublier le lieu de travail. D'ailleurs, aucun d'entre eux ne porte son « gilet » aux couleurs de l'entreprise. Les deux autres formations prennent place dans des salles de réunion dans lesquelles nombres d'affiches rappellent les valeurs de l'entreprise. Pour chacune des formations, l'ambiance est de mise. Régulièrement, durant les moments de travail, ils rient, et n'hésitent pas à faire de nombreuses blagues (les formés et les formateurs). L'accueil se fait généralement autour d'un café offert par le formateur qui a aussi apporté des viennoiseries pour chacun. Le repas du midi prend place au restaurant, les pauses sont régulières et permettent à chacun de se retrouver et de discuter, rire encore. Les formations deviennent « *des moments appréciés, des temps de « récré* » » (Naudin et Fache, 2015, 105). Tout est fait pour oublier des conditions de travail contraignantes et créer un climat propice à la détente « *sans trace de dysfonctionnements et de conflits* » (Gasparini, 2003, 91), un climat de relâchement habituellement non toléré dans le quotidien des stagiaires. Cette ambiance est générée par les formateurs, préconisée par les ressources humaines mais aussi, elle est assurée et se perpétue grâce à un ensemble d'employés au profil homogène.

La situation de formation participerait d'un processus favorable de socialisation organisationnelle. Le contexte dans lequel ont lieu les formations, mais aussi, le public auquel elles s'adressent (et leur choix de suivre cette formation) « *conditionnent probablement la pertinence des messages véhiculés et des interactions suscitées par la formation* » (Delobbe et Vandenberghe, 2001, 66).

### **1.3 Des propriétés homogènes au sein d'une population hétérogène**

La population des stagiaires observés a un double statut. Ce sont des individus qui proviennent d'horizons différents mais qui présentent toutefois des propriétés communes. La moyenne d'âge des stagiaires<sup>299</sup> est de 27,2 ans. 28% sont des femmes. Parmi les stagiaires qui ont donné cette information, une grande majorité des stagiaires possède un Master (83 %), les autres ont une licence (17 %). 40% des participants ont obtenu un diplôme dans la filière STAPS ; 46 % dans le domaine du droit, du marketing, du commerce ou encore du management ; 13 % viennent d'un autre cursus (art appliqué et textile). Certains ont connu uniquement cette entreprise, d'autres ont des expériences antérieures<sup>300</sup>. Enfin, treize d'entre eux sur quinze étaient sportifs avant leur entrée dans l'entreprise (86 %). Les autres sont soit d'anciens sportifs

---

<sup>296</sup> « *Cela semble toujours impossible jusqu'à ce que ce soit fait* ».

<sup>297</sup> « *Ne jamais, jamais, jamais céder* ».

<sup>298</sup> « *La vie commence à la fin de ta zone de confort* ».

<sup>299</sup> Cette moyenne inclut les stagiaires uniquement. De plus, nous avons peu d'informations sur l'un des responsables de rayon : nous n'avons ni son âge, ni son parcours de formation initiale précis. Nous savons juste qu'il a eu un diplôme en STAPS.

<sup>300</sup> Si nous n'avons pas eu accès à toutes les informations en termes de parcours professionnel, sept stagiaires sur les quinze n'ont pas d'expériences antérieures à leur entrée dans l'entreprise. Quatre d'entre eux ont connu dans d'autres secteurs ou d'autres entreprises. Pour les autres, nous sommes incertains de l'entiereté de leur parcours.

de haut niveau<sup>301</sup> ne pratiquant plus, soit ils affirment aimer tous les sports<sup>302</sup>. Le type de filière, les sports pratiqués et les expériences antérieures (Annexe 8 : Caractérisation des stagiaires des trois formations observées) diffèrent selon les uns et les autres et en font donc une population plutôt hétérogène. D'un autre côté, l'existence d'une politique de recrutement, qui érige au premier rang le recrutement de candidats sportifs pratiquants en plus de trois autres « incontournables » - être vital, concret et serviable (*cf. 3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre*) -, oriente, voire dirige les décisions des recruteurs, et amène à recruter des profils toutefois homogènes tant en termes de capital corporel (Hidri Neys et Bohuon, 2011) que de propriétés sociales (Dalla Pria et Leroux, 2018). La description de la population étudiée montre effectivement une certaine homogénéité malgré des caractéristiques hétérogènes : ce sont majoritairement de jeunes hommes sportifs (lors de leur recrutement) qui essaient tant bien que mal de continuer à pratiquer (Annexe 8 : Caractérisation des stagiaires des trois formations observées). Ils sont peu expérimentés car ils sont soit fraîchement diplômés, soit encore étudiants, soit en reconversion professionnelle. Autant de caractéristiques qui permettent à cette population d'être réceptive « *aux dispositifs déployés par l'enseigne pour les mobiliser* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 45). D'ailleurs, les propos de Johan font directement référence à cette homogénéité.

Extrait des formations 1 et 3 :

« *Trop souvent dans nos magasins, l'archétype du magasin, ... On est tous les mêmes quoi* ».

« *Très souvent, et c'est humain, on recrute aussi à notre image que ce soit sur ce critère-là ou sur la personnalité* » (Johan).

Le fait d'être « *tous les mêmes* » faciliterait pourtant l'adhésion aux contenus diffusés dans les formations. De plus, les stagiaires sont présents par choix. Rien ne leur a été imposé. Ils sont acteurs de leurs besoins et des choix de formations y étant associés. Cette corrélation entre besoins de l'individu et liberté de choisir permettrait une implication organisationnelle plus importante suite au suivi d'une formation (Tannenbaum, Mathieu, Salas et Cannon-Bowers, 1991). Et ceci ouvre l'accès à cette formation à d'autres profils. C'est ainsi qu'au sein des participants, il n'y a plus uniquement des responsables de rayon comme c'était le cas pour la version antérieure de cette formation, même s'ils restent majoritaires. Nous constatons la présence de deux vendeurs. En effet, ils peuvent participer, eux-aussi, au processus de recrutement qui, dès lors, devient « *un recrutement collaboratif* » (Tiphanie).

Extrait d'entretien :

Tiphanie : « *La formation recrutement, avant, elle était vraiment ouverte qu'aux managers justement. Et vu ce qu'il s'est passé dans l'entreprise, comme tu le sais, il y a un an... il y a deux ans peut-être ? (...)*

Moi : « *Oui, qu'est-ce que le... par exemple, si on reste dans les formations, qu'est-ce que le vendeur doit avoir comme formation pour...*

Tiphanie : *Alors toute la phrase que tu dis, c'est toute la phrase qu'on veut pas entendre. Nous, on ne veut pas prôner, on veut pas dire : « Il y a un escalier pédagogique, untel doit faire telle*

<sup>301</sup> Maxence, était sportif de haut niveau en vélo route et piste mais ne pratiquait plus à son arrivée dans l'entreprise.

<sup>302</sup> Nous avons recherché, dans la retranscription, si ce stagiaire précisait ne serait-ce qu'un sport pratiqué mais il n'en a jamais parlé. Nous ne pouvons donc savoir s'il était pratiquant lors de son arrivée dans cette entreprise.



*formation, untel doit faire telle formation ». Nous, on va conseiller dans l'ordre... c'est sûr que tu vas pas aller dans « communication non violente niveau 2 » si t'as pas fait la une, tu vois ce que je veux dire. On va pas envoyer une personne à « devenir coach » s'il a pas fait les fondamentaux de coaching. Donc on va prôner euh... un... une suite logique entre formation, par contre, on va jamais, jamais, jamais dire : « Si tu as tel métier », parce que le mot « métier » nous, on ne l'emploie plus... (...) Nous on va dire : « Si t'es leader, on te conseille telle formation ». Et sans ordre sauf pour celles qui sont dépendantes des autres ; « Si t'es coach » parce qu'aujourd'hui, on a trois rôles dans l'entreprise, « Si t'es coach, on te propose telle formation » ; « Si t'es référent, on te propose telle formation. (...)*

*Et c'est comment, à un moment donné, on dit : « les PIF<sup>303</sup>, il faut arrêter de les faire obligatoires, descendants, etc. », on peut conseiller, préconiser et surtout faire que la personne, on l'écoute vraiment. Quelles sont les difficultés qu'elle rencontre ? Quels sont ses besoins ? Pour qu'elle aille faire une des formations qui corresponde vraiment à ses besoins, quoi. Donc, nous on conseille, on dit : « ben voilà, ça c'est les formations qui vont te correspondre parce que tu joues tel rôle dans l'entreprise, ça va te permettre de faire mieux demain » mais surtout pas à dire... on crée pas un incontournable, y'a pas... ça, ça saute aussi parce que, avant il y avait le cas mais plus maintenant, plus de validation par le patron, ça c'est pour tout le monde donc tout le monde peut s'inscrire à une formation, le leader reçoit un mail. Donc tu as une formation que tu veux faire, tu t'inscris. Y'a plus de validation, y'a plus rien, le leader reçoit un mail, qui permet peut-être des fois d'aller dire : « ben pourquoi tu veux faire ça, à quoi ça répondrait, etc. ». Pour un moment donné, euh... t'aider et t'aiguiller là-dedans ».*

L'individu à le choix, mais il est tout de même conseillé, encouragé à suivre certaines formations. Cette façon de faire vise à accroître l'implication des employés puisque « *l'acte d'engagement sera d'autant plus fort (...) que l'individu croit qu'il s'est engagé librement* » (Naudin et Fache, 2015, 110).

Au regard de tout ce qui a été évoqué, les stagiaires sont donc formés dans un cadre différent de leur quotidien en tous points : ils sont dans un autre lieu mais reste dans le cercle de l'entreprise (autre magasin) ; dans ce nouveau lieu, ils occupent un espace différent (ils ne sont pas dans leur rayon ou dans leur espace de travail habituel) ; ils n'ont pas de tenue imposée (ils ne portent pas le « gilet » que les employés de magasin doivent porter habituellement) ; les « *niveaux hiérarchiques (...) sont obsolètes durant la formation* » (Naudin et Fache, 2015, 108), encore plus que pendant leur quotidien (chapitre 1 – 2.4.2 Les valeurs du sport et le partage d'une culture commune). Autant de changements qui s'opèrent dans un cadre rassurant pour les stagiaires. Ceci leur procure une « *perte de repères* » qui va permettre de diminuer les possibles résistances et d'aboutir à une « *rapide intégration et application des nouvelles règles du jeu* » (Naudin et Fache, 2015, 108-109). Mais aussi, la diffusion d'un nouveau « *produit cognitif* » (au sens de croyances, connaissances, hypothèses selon Gérald Bronner, 2010) sera d'autant facilitée que les stagiaires se situent dans une « dimension » espace-temps limitée qui favorise l'instantanéité et diminue la possibilité d'être un « *sujet connaissant* » (Bronner, 2010, 139), d'autant que la négation du diplôme par ailleurs observée (chapitre 1 – 2.4.1 Un discours anti-diplôme et une mise en avant des qualités sportives) semble tout à fait opérante lors de ces formations.

---

<sup>303</sup> Plan Individuel de Formation.

## **2 Tenter de blanchir des pages**

Si le contexte des formations est important pour comprendre une socialisation en train de se faire, les contenus et les discours prononcés le sont aussi. Cette partie s'attache donc à montrer certaines stratégies usitées par l'entreprise pour, au moins, atténuer les effets des socialisations antérieures. Si nous avons peu d'éléments sur le parcours de chacun avant leur arrivée dans l'entreprise, ces individus sont le produit de socialisations antérieures et multiples. Il faut tenir compte du fait que si leurs socialisations amènent à de fortes intériorisations, elles ont surtout un « *caractère construit, contextuel et pris dans l'histoire, formé et transformé, donc transformable à nouveau* » (Darmon, 2016, 124). Par-là, il s'agit de comprendre comment ces individus intègrent de nouveaux produits de socialisation, qu'ils soient en accord ou contraire à leurs socialisations antérieures, et les bonnes raisons qu'ils ont d'y adhérer. Nous comparons, ici, les stagiaires à des pages déjà « griffonnées » et dont le contenu ne semble pas correspondre entièrement aux attentes de l'entreprise. C'est ainsi qu'il faut tenter de les gommer, de les blanchir.

### **2.1 La négation du diplôme au service d'un formatage ?**

La moyenne des années 2015, 2016, 2017 montre que 46 % des sortants de formation initiale sont diplômés de l'enseignement supérieur<sup>304</sup> ; 41 % de formations en lycée et en apprentissage (2<sup>nd</sup> degré) ; 12 % possèdent le brevet des collèges (7 %) ou aucun diplôme (6 %) (Tavernier, 2020). Si les diplômés sont donc plus nombreux – ils sont 87 % des sortants de formation initiale –, cette entreprise ne semble toutefois pas y prêter attention. Mais s'ils tiennent un discours anti-diplôme (c'est du moins le type de discours que nous avons perçu lors des différentes formations), certains scientifiques (Hidri, 2008 ; Dalla Pria et Leroux, 2018) de même que nos observations, ont pu montrer que la population composant ce secteur d'activité n'en était néanmoins pas dépourvue. Différentes études expliquent que le diplôme était loin d'être le premier critère considéré et ce, au profit d'une valorisation des qualités sportives. Toutefois, il peut être requis dans les annonces publiées pour les grands magasins (Gasparini et Pichot, 2007). Il représente aussi une assurance pour le recrutement d'un cadre (Hidri Neys et Bohuon, 2011). Ce n'est pas le discours que nous avons entendu, de la part des formateurs, lors des observations.

Selon Tiphonie - ancienne doctorante -, travailler dans cette entreprise, c'est l'opportunité de pouvoir s'épanouir et faire différents métiers sans pour autant avoir les qualifications qui attestent des compétences possédées par le candidat.

#### **Extrait d'entretien :**

*« Moi ce qui m'a plu dans l'entreprise, c'est de pouvoir prendre des responsabilités, de pouvoir oser, de pouvoir faire vraiment ce que j'aimais, de pouvoir faire le métier que j'aime. Et parce que, en fait, dans l'entreprise, moi, ce qui me plaît à SVSCsport, c'est que t'as pas besoin d'avoir un diplôme. Si t'as les compétences, t'as l'envie, la motivation et les aptitudes, tu peux faire... Ya 500*

<sup>304</sup> Ils sont répartis comme suit : 12 % possèdent un bac + 2 ; 10 % une licence ; 15 % un Master voire un doctorat. 8 % sont issues d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de commerces.

*métiers dans l'entreprise, bon, je suis peut-être un peu marseillaise, il y en a 300 – 350, je peux faire le métier que je veux demain. Et ça, c'est un truc qui m'a plu ».*

Ainsi, elle explique que le recrutement ne s'appuie pas sur le diplôme mais sur la personne et sa motivation : « *Notre recrutement, c'est juste savoir qui est la personne en face de nous. C'est pas savoir ce qu'elle a fait, je te dis, son diplôme, c'est de savoir qui elle est quoi* ». Pour appuyer son propos, elle avait d'ailleurs pris l'exemple de la création de cette entreprise par son fondateur.

Extrait d'entretien :

*« Marc L., qui est le fondateur de l'entreprise, intervient ici un mercredi par mois. Tu l'entends mais même dans ce qu'a créé l'entreprise, comment il a recruté son équipe tout au début, pour démarrer dans la... pour démarrer SVSCsport, il a pris juste des gens qu'il sentait motivés, qui avaient envie de prendre des risques, qui avaient envie d'y aller quoi. Donc aujourd'hui, on s'en fout que la personne soit bac + euh, bac – 10 ou bac + 10. C'est pas du tout volontaire et on le voit en plus de manière concrète sur le terrain que c'est pas ceux qui ont le plus gros diplôme qui réussissent le mieux à SVSCsport ».*

Voici comment ce discours se traduit lors des trois formations observées. Dès les premières minutes de la première formation, Johan projette une vidéo. Il s'agit d'un discours de Steve Jobs, cofondateur d'Apple en 1976. Dans cette vidéo de quinze minutes, l'entrepreneur explique les clés de son succès. Elle va servir à Johan à poser les bases de cette formation uniquement grâce aux premières phrases prononcées.

Extrait du discours de Steve Jobs à l'université de Stanford, juin 2005 :

*« Je suis honoré d'être avec vous, aujourd'hui, pour la remise des diplômes de l'une des meilleures universités du monde. A vrai dire, je n'ai jamais été diplômé de l'université et, ça, c'est le plus proche que je connaisse d'un diplôme universitaire... (rires) ».*

Au vu de son parcours professionnel, ce discours donne les arguments nécessaires à Johan pour renforcer le fait que le diplôme ne soit pas indispensable et qu'il y a d'autres choses à considérer dans le recrutement d'un candidat, ceci faisant écho aux stagiaires.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Steve Jobs, il s'est fait lui-même, il a pas été recruté dans une boîte, hein, bien sûr mais j'me dis si j'avais un mec comme ça, devant moi, si j'avais eu son CV, ne serait-ce que son CV, est-ce que ce mec-là, je l'aurais rencontré ? » (Johan).*

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

*« Il y a aujourd'hui des mecs qui sont dans le top 5 des entreprises et qui n'ont pas l'bac. Ils n'ont pas de Master 2 euh, ils n'ont pas de bac + 5, c'est juste des mecs qui ont des personnalités, qui ont des projets, des visions, du sens concret » (Johan).*

Ainsi, ces quelques exemples conditionnent les stagiaires dès le début de la formation.

Dans la plupart des cas, lors des présentations en début de formation, les diplômes sont évoqués par les stagiaires. Seul Johan ne le mentionne pas dans la première formation observée. Il le fera dans la troisième formation, à l'étape des présentations de chacun, alors que la diffusion de la vidéo de Steve Jobs s'achève. C'est ainsi que nous constatons que, contrairement à

la politique de recrutement de l'entreprise, chacun d'entre eux en possède un, les moins diplômés étant titulaires d'une licence (Tableau 25).

**Tableau 25 : Diplômes des employés stagiaires et formateurs**

	Bac + 3	Bac+ 5
Tiphanie		STAPS en recherche. Elle a fait deux ans de thèse avant <i>SVSCsport</i> )
<b>Formation 1</b>		
Johan		Journalisme et communication
Marie		Ecole de commerce
Maxime		IAE Lille (contrat pro)
Lucas	STAPS / Diplôme non communiqué	
Maxence	Licence (pas d'informations sur la filière)	
<b>Formation 2</b>		
Christophe		STAPS management
Stéphane		STAPS entrainement sportif
Hervé		Marketing international (en période d'essai)
Grégory	STAPS / Diplôme non communiqué	
Geoffrey		Management et marketing international
Hector		Master STAPS management
Adeline		Ecole d'ingénieur textile
Adrien		Marketing spécialisé (en alternance)
<b>Formation 3</b>		
Thomas		STAPS
Soline	Droit / Diplôme non communiqué	
Mathis		Management STAPS
Juliette	Art appliqué / Diplôme non communiqué	

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). Diplômes des employés stagiaires et formateurs

Le discours perçu comme de la négation de diplôme reste un discours puisque la grande majorité de notre échantillon (86 %) détient un bac + 5. Ce type de discours peut être plutôt vu comme une volonté d'affichage car il ne représente pas la réalité du terrain. C'est aussi ce qu'ont pu constater Oumaya Hidri (2008) ou encore Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018). Mais il est réalisé pour appuyer le fait que chaque stagiaire présent a été recruté uniquement pour ses qualités sportives et conséquemment, parce qu'il correspond en tous points aux valeurs de l'entreprise. Un tel discours « de façade » permet de les déposséder de certains de leurs attributs sociaux dont les premiers sont les diplômes (Dalla Pria et Leroux, 2018), et permet de provoquer un déni de leurs connaissances et de leurs compétences acquises antérieurement à leur entrée dans l'entreprise. Mettre en avant le discours du recrutement d'un sportif plutôt que d'un diplômé constitue une sorte de rappel quant à la loyauté qu'ils doivent à l'entreprise, favorise la réceptivité des individus face aux discours managériaux et assure l'embrigadement

des uns et des autres, prêts à s'investir toujours plus. Et quand bien même ces caractéristiques auraient été prises en compte, ce type de discours permet de mettre les individus sur la même ligne de départ au regard, par exemple, des promotions internes.

Dès les premiers exercices, la volonté de mettre une exigence de formation pour la recherche d'un candidat disparaît. Aucun diplôme n'est demandé dans les différentes définitions de besoins élaborées par les stagiaires. D'ailleurs, dans la troisième formation, Johan avait précisé la façon de définir un besoin : le métier, le type de contrat, les savoir-faire et les savoir-être en fonction du projet d'équipe. Pas de savoirs.

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

*« Essayez de savoir ce qu'il vous faut comme savoir-être plutôt que savoir-faire (...) Si son métier c'est vendeur, sa mission c'est ça, savoir-faire c'est ça, savoir-être, je veux un mec... euh... j'ai une équipe de vieux qui sont dans une routine, je veux un mec jeune, pêchu, qui apporte du peps, de la joie de vivre, le matin quand il dit bonjour, il a la banane... ça, c'est savoir-être. Sa mission, c'est sports de précision + 50%<sup>305</sup>, notamment sur le tir à l'arc, je veux qu'il fasse des trucs de « ouf », donc du coup, je veux qu'il fasse des trucs dans l'allée centrale, donc savoir-faire, c'est quelqu'un de concret... non ça c'est savoir-être. Savoir-faire c'est quelqu'un qui va aller regarder les chiffres, qui va savoir faire un beau linéaire, avoir le stock qu'il faut, etc. Savoir-être, c'est quelqu'un qui doit avoir un sens concret, il fait un truc il sait le chiffre, il sait combien il a vendu de Soft Archery<sup>306</sup> dans la journée et aussi peut-être du dynamisme car pour faire un EC2A<sup>307</sup> dans l'allée centrale, faut qu'il prenne le micro, et, il faut pas que j'ai un mec réservé » (Johan).*

Le tri des CV suit la même tendance. Quelques stagiaires ont évoqué les diplômes des candidats sans les discuter plus longuement. Ce fut le cas pour cinq CV sur les trente-et-un analysés. Le diplôme n'est donc pas le premier critère convoité d'autant que les CV ne sont pas examinés de la plus commune des façons. Le fait de lire les CV en commençant par le bas (*cf.* 2.2.1 Privilégier le volet « outil » du recrutement ; 3.3.1 Des manifestations timides) renvoie directement au second plan l'importance habituellement accordée aux formations suivies et diplômes possédés par les candidats.

La communication avec le candidat peut alors commencer. Ce sont les étapes qui vont mettre les stagiaires à l'épreuve de nombreux jeux de rôle. Les entretiens téléphoniques, qui n'ont pas vocation à traiter du sujet des diplômes, doivent être très rapides pour s'assurer que le candidat soit sportif et disponible. Les deux formateurs prennent le temps de lire le livret de formation qui donne des indications sur ce qu'il faut demander lors de cet entretien. Johan propose aux stagiaires de barrer « *quelques trucs (...) parce qu'ils sont pas supers et ils ne servent pas à grand-chose sur cette grille d'entretien* ». Parmi ces éléments, il cite le parcours de formation. Ne pas s'en préoccuper à ce stade car il est présent sur le CV : il n'y a donc aucun besoin de questionner le candidat à ce sujet. Or, nous constatons que la pratique sportive est le sujet le plus questionné. Elle n'en est pas moins présente sur le CV. Ceci est un autre point qui montre que les diplômes sont négligés. Dans la deuxième formation, on aurait pu croire que le diplôme avait une importance dû au discours paradoxal de Christophe : d'un côté, il évoque le fait que l'entreprise laisse la chance à de jeunes diplômés, de jeunes étudiants de démarrer avec des

<sup>305</sup> Sous-entendu 50 % de chiffre d'affaires en plus.

<sup>306</sup> Le *soft archery* est un kit de découverte du tir à l'arc.

<sup>307</sup> Evènement Client Acteur Acheteur

responsabilités (ce qu'il a vécu), et d'un autre, il tient le discours selon lequel les diplômes peuvent être délaissés car ils ne donnent pas de vraies informations au recruteur contrairement à d'autres compétences que peut détenir un candidat. En voyant le CV d'un candidat à appeler, Christophe mentionne « *candidat en STAPS* ». Cette précision sert uniquement à justifier l'indisponibilité du candidat. A la fin de cette étape, Christophe lit le livret de formation selon lequel le diplôme, représentant un critère à vérifier pour le lien avec le poste à pourvoir, peut être vérifié lors de l'entretien téléphonique. Après la lecture, il précise toutefois : « *Evitez de regarder les diplômes, ça sert pas à grand-chose non plus* ». Et à la réflexion d'Adeline – « *Mais s'il y a pas d'expériences pro, il faut bien commencer quelque part, il faut bien regarder quelque chose* » -, il évoque la prise en compte des sports.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

*« Oui, mais on a regardé les sports. Après sur notre site, c'est plutôt mal fait parce qu'on trie par le diplôme parce que si je mets pas le diplôme et que mes pratiques... SVSCsport France tend à arrêter de filtrer par diplômes. Moi clairement, la première chose que je regarde, c'est le sport. Après je regarde l'expérience, les voyages aussi. Et après je regarde les études. C'est vrai, certains ont fait gestion, d'autres STAPS, d'autres compta... ok t'es bac + 4 ou bac + 5. L'expérience peut faire aussi bien ça ».*

Cette négation des diplômes semble faire son chemin puisqu'au fur et à mesure, les stagiaires s'en préoccupent de moins en moins, qu'ils soient dans le rôle du candidat ou dans celui du recruteur. Lors de l'étape de la méthode STAR<sup>308</sup> (uniquement lors des formations 1 et 3), étape qui a lieu en milieu de formation, quatre simulations d'entretiens sont menées. Seul un stagiaire, dans le rôle du candidat, parle de ses diplômes : un Master en STAPS, spécialité en management et gestion des organisations sportives et de loisirs. Celui-ci ne fera pas l'objet de plus amples discussions.

Des rappels sont aussi faits si un candidat « ose » encore parler de diplômes. Lors de l'étape de détection de potentiels pour l'entreprise nommée « *tête – cœur – tripes* », dernière étape avant la mise en pratique des nouveaux apprentissages grâce à des simulations d'entretiens, les candidats doivent expliquer à quoi correspondent ces trois termes. Maxime, pour qualifier « *tête* » parle de diplôme.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Maxime : *j'ai mis diplômé parce que je pense que... je pense pas forcément que c'est ce qui fera un bon mais je pense que...*

Johan : *moi je le mets pas.*

Maxime : *Ah ouais ?*

Johan : *Steve Jobs, il serait pas potentiel pour toi ?!!!* (Johan semble s'énerver).

Maxime : *Non, non, mais je pense que parfois on a...*

Johan : *non, non, oublie... !*

Maxime : *Ok. Travailleur...*

---

<sup>308</sup> Situation Tâche Activité Résultat. C'est une méthode conseillée aux stagiaires quand ils mènent des entretiens physiques, pour les aider à rechercher des informations sur le candidat, à le faire parler, raconter pour valider leurs critères.

Johan : *Un mec, un mec qui... je vais prendre l'exemple, un mec qui est vendeur 35 heures chez nous depuis 2-3 ans, qui n'a pas de diplôme et qui est sorti de ses études par la force de caractère, par son expérience parce que le mec, il s'est barré un an à l'étranger, machin, machin. Hop, on l'a embauché en tant que vendeur parce que, effectivement, on a senti un bon potentiel chez lui mais qui...*

Maxime : *non, non, je dis que c'est faisable, non, je suis d'accord mais, je dis pas que c'est bien pour les diplômés... non, non, mais je suis... en plus, ce n'était pas un cas personnel, ce n'était pas du tout à... c'est pas du tout moi...*

Marie : *je pense que c'est même, un peu aller à l'encontre des valeurs de SVSCsport.*

Johan : *et on a trop été là-dedans.*

Marie : *ouais.*

Johan : *l'entreprise, là, se rend compte qu'on a perdu aussi de cette évolution.*

Marie : *c'est totalement le sens de la fondation SVSCsport.*

Maxime : *voilà c'est ça, je suis d'accord mais c'est parce que, il y a quand même de ça, aujourd'hui, j'ai entendu et je pense que pareil, comme vous dites, c'est pas bon, pour monter RR, il fallait être bac + 5. Ça, je l'ai entendu, mais je ne crois pas que ce soit vrai mais je l'ai entendu. C'est par rapport à ça, et moi je suis contre aussi...*

Johan : *non. (Il s'adoucit) Et par contre, à l'inverse bien sûr que quelqu'un qui a un bac + 5 normalement, a priori, et, tu l'as mis dans la tête, c'est très bien, a sans doute, a priori - le bac + 5 de maintenant c'est pas non plus le bac + 5 de... il y a six ou dix ans - mais, a priori, les capacités d'analyse, de synthèse etc. bien sûr, bien sûr. Moi, j'ai un bac + 5, je pense qu'il y en a pas mal, quand ils sont RR c'est ce qu'ils ont, bien sûr et je suis pas en train de dire non plus qu'il ne faut pas recruter des diplômés, j'en suis un.*

Maxime : *non, mais c'est pas une valeur, c'est clair.*

Johan : *mais, c'est pas, voilà, c'est du cas par cas.*

Cet exemple montre la réaction et les différents arguments des uns et des autres face à la considération du diplôme. Premièrement, Maxime semble très étonné à l'idée de ne pas pouvoir associer le diplôme à la « tête ». Pour l'expliquer, Johan reprend vigoureusement l'argument relatif à Steve Jobs pour montrer que le diplôme n'a pas manqué à sa carrière. L'une des stagiaires, Marie, évoque même le fait que considérer les diplômes, c'est aller dans le sens contraire des valeurs l'entreprise, propos corroborés par Johan. Si nous percevons le malaise de Maxime d'avoir émis la possibilité de considérer les diplômes, il essaie tant bien que mal de se justifier et de rectifier son positionnement : c'est ce qu'il a entendu, loin de lui le fait de penser de cette façon, il est contre le fait de considérer les diplômes d'ailleurs. Tout se passe comme s'il fallait « *rester en accord avec le groupe afin de ne pas être sanctionné ou marginalisé* » (Naudin et Fache, 2015, 105). Maxime transforme sa façon de penser en quelques secondes et passe de celui qui estime que les diplômes ont de l'importance à celui qui est finalement contre cet argument et qui accepte le discours du formateur. Et pour cause, la promesse de carrière tient à un fil, surtout pour Maxime, responsable de rayon en alternance depuis deux mois, pour lequel un poste sera peut-être à pourvoir. Mieux vaut adhérer aux valeurs de l'entreprise. Johan est aussi son ancien directeur et tuteur de stage (lors de sa première année de Master). Nous pouvons supposer que même si les formations semblent effacer les rapports hiérarchiques, d'autant que Johan n'est le directeur d'aucun stagiaires, il y a quand même eu ce rapport entre les deux quelques mois auparavant. L'importance des caractéristiques du « *médiateur* » qu'est

Johan, pour reprendre le propos de Gérald Bronner (2010, 138-139), est de mise car « *selon qu'on le connaisse et que l'on ait confiance en lui, ou non (...), on acceptera plus ou moins facilement de « consommer » le produit qu'il propose, c'est-à-dire d'endosser la croyance qu'il médiatise* ». De plus, en tant que directeur de magasin, Johan est en recherche constante de nouveaux responsables de rayon<sup>309</sup>. Ces éléments ont peut-être incité Maxime à changer son positionnement rapidement et à se conformer au risque de ne pas être recruté à l'issue de son stage (Dalla Pria et Leroux, 2018). Comme le précise d'ailleurs le livret de formation de 2013 au regard des différentes valeurs, si les salariés ne sont pas satisfaits, « *ils demanderont à changer ou quitteront l'entreprise* ». Les formations peuvent alors être un pallier évolutif, intégratif pour les stagiaires qui y participent. Les opportunités de carrière les incitent à jouer le jeu s'ils veulent qu'on les repère comme des potentiels, et « *produisent un engagement tactique, instrumental* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 50).

Si Maxime a été le seul à s'exprimer au regard des diplômes, que pensent les autres stagiaires ? Croient-ils à ce genre de discours ? Croient-ils que les diplômes soient inutiles ? Ou s'ils n'y croient pas, adhèrent-ils à ce qui leur est dit ? Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018, 65) expliquent les liens entre les propriétés sociales des cadres et le projet de l'enseigne, ceci conduisant chacun à « *se prendre véritablement au jeu* ». Au vu du comportement de Maxime, quels sont les mécanismes qui lui ont permis ce changement de positionnement ? Peut-on parler du début d'une conversion de l'individu au regard de « *la force institutionnelle* » représentée ici par le formateur (vidéo de Steve Jobs, récurrence des discours anti-diplôme » tout au long de la formation), pour que Maxime puisse justement se convertir sur la façon dont il appréhendait le diplôme (Darmon, 2011) ? Ou alors une transformation sur un plan, ici, le diplôme (Darmon, 2016) ? Pour le comprendre, il faudrait aussi et surtout pouvoir mesurer le rapport entretenu par Maxime (et les autres stagiaires) avec les contenus de formations reçu par rapport à sa position de départ, à sa socialisation antérieure. Malheureusement, et c'est là une des limites de ce travail, nous ne sommes pas allés dans ce sens et disposons de peu d'informations pouvant situer chaque individu par rapport à ce qu'il était avant son entrée dans l'entreprise. De ce fait, nous ne pouvons faire que des suppositions. S'ils y croient et adhèrent - ou n'y croient pas mais feignent d'y adhérer -, est-ce la même chose à l'extérieur de l'entreprise ? Au vu des enjeux (promotion interne, emploi), ce peut-être une adhésion de façade - ou non s'il n'en est pas conscient -, ce discours pouvant être contraire aux valeurs du stagiaire qui dans ce cas mobiliserait une rationalité instrumentale. Ou alors, au vu des rapports sociaux et hiérarchiques entre Johan et Maxime, de l'éventuelle confiance entre les deux, cette adhésion est peut-être réelle. Dans tous les cas, « *l'acteur adhère à une croyance ou entreprend une action parce qu'elle fait sens pour lui, en d'autres termes, que la cause principale des actions, croyances, etc., du sujet réside dans le sens qu'il leur donne, plus précisément dans les raisons qu'il a de les adopter* » (Boudon, 2004, 281). Au regard du marché de l'emploi et plus spécifiquement du marché interne instauré dans cette entreprise, les stagiaires peuvent avoir de

---

<sup>309</sup> Selon Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018, 42), le *turn over* de l'entreprise étudiée est de 30 %, et plus spécifiquement sur les postes de cadres. Il s'agit donc de compenser donc de recruter « *en permanence de nouveaux vendeurs, hôtes de caisse et chefs de rayon, les postes de cadre de niveau supérieur donnant lieu à un recrutement exclusivement interne* ».



bonnes raisons de croire, ou de ne pas croire mais au moins être réceptifs aux discours et aux pratiques diffusés par les formateurs et indirectement par l'entreprise.

Ce qui est aussi intéressant, c'est le revirement de situation, quand Johan accepte d'écouter la justification de Maxime. Il s'adoucit et admet que posséder un diplôme prouve la possession de certaines capacités. De nombreux responsables ont d'ailleurs ce type de diplôme. Mais il n'hésite pas non plus à en dénigrer la valeur, le diplôme des formés, majoritairement titulaires d'un Master, étant aujourd'hui moins gratifiant et gratifié que celui du formateur obtenu quelques années auparavant. Est-ce l'entretien du discours anti-diplôme de façade ? La dévalorisation du Master, contribue-t-elle à retirer ces attributs sociaux aux stagiaires pour renforcer ce pourquoi ils sont présents ? Ou ce message veut-il dire que par la force des choses, l'entreprise recrute des diplômés mais il ne faut pas en faire un critère de recrutement ?

Si les savoirs sont donc mis de côté, qu'en est-il des savoir-faire ? En effet, difficile de savoir si quelqu'un est compétent dans un domaine si on ne tient compte ni des diplômes, ni des expériences professionnelles qui se révèlent être tout de même des indicateurs de compétences (Marchal, 2015).

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Maxence : *tu vois, c'est une des questions que je t'avais envoyé sur ce que j'attendais et c'est de se dire, tiens, aujourd'hui, avec tout ce qu'on a fait, tiens, est-ce que les pratiquants de sport, c'est une chose qui est vachement intéressante et facile à trouver parce que du coup, tu peux trouver les questions. Et moi, tu vois, la problématique que j'ai, c'est de se dire attends, pour un champion du monde du linéaire, comment je peux arriver, quelles questions on peut poser pour le vérifier ?*

Johan : *ça... quand tu m'avais envoyé ça, je me suis aussi posé la question, je me suis dit bah tiens, il n'existe pas, il n'existe pas de moyen de savoir, effectivement, le seul truc, c'est que tu peux supposer. Effectivement, quand tu fais faire, moi, je me rappelle, j'avais été à un entretien à SVSCsport Antibes pour être responsable de rayon et le mec, il avait fait ça, il m'avait fait faire un tour du magasin, c'était mon deuxième entretien pour être RR<sup>310</sup>, et il m'avait dit, il avait employé le mot linéaire, je ne connaissais même pas le mot linéaire. Aujourd'hui, il faut se dire que des fois, nous, on parle un langage à nos candidats mais il faut se rappeler. Tu lui dis TG, Tête de Gondole, je n'avais jamais fait de commerce. J'avais fait du journalisme. Tête de gondole, je ne savais même pas ce que c'était. Donc, bon, des fois il faut faire attention, il m'avait employé le mot linéaire et je me rappelle, avec le mot linéaire, je me suis dit que j'allais essayer de comprendre ce qu'il voulait dire par là. Et il me dit : « qu'est-ce que tu as vu en magasin ? Est-ce que tu changerais quelque chose ? ». Et je crois que j'avais vu un truc au rayon sport de raquette qui me paraissait pas très droit, tu sais, je m'étais mis devant et je ne comprenais pas. Et je lui avais dit : « moi, les raquettes, je trouve que ce n'est pas très clair, ça ne suit pas bien, le prix à gauche était plus cher que le prix à droite ». J'avais utilisé mes mots. Et le mec, implicitement, il a dû se dire, lui, il est pas de SVSCsport, il ne sait pas ce que ça veut dire le mot linéaire mais, il a vu que ce n'était pas très droit et que le prix c'était pas dans l'ordre croissant. Donc pour assimiler des choses qui ne sont pas très compliquées sauf si on n'a pas le goût, il y en a qui ne voit pas, ils ne percutent pas mais moi je suis devant le linéaire, je percuté.*

*Donc hormis faire des choses comme, effectivement c'est pour ça que le tour du magasin, je trouve que c'est vraiment pas mal. Hormis ça, c'est très, très compliqué de vérifier. Encore une fois, je vous rappelle et c'est pour ça que c'est important de vous rappeler ce que je vous ai dit tout à l'heure, on recrute des savoir-être. Le linéaire, c'est un savoir-faire. Tu peux essayer de le chercher sur quelque chose mais c'est un savoir-faire. Tu recrutes des savoir-être, tu recrutes quelqu'un de sportif,*

<sup>310</sup> Responsable de rayon.

*serviable, machin et qui a aussi peut-être des capacités à vite comprendre, ça, tu peux vite l'analyser en entretien. Bon, tu te dis que le mec il a quand même toutes les cartes en main pour quand même se faire dans le moule, on a des formations, on a tout ce qu'il faut. Dites-vous que vous allez plus chercher à déceler les savoir-être liés au linéaire qui peuvent être capacité de compréhension, d'adaptation, quelqu'un de logique. Ça, on peut arriver à le déceler. Par contre effectivement, s'il te dit qu'il est maniaque, ça ne veut rien dire.*

*Donc dites-vous que c'est plus facile de déceler des savoir-être. Pendant l'entretien, on décèle des savoir-être et du coup on peut les lier à des savoir-faire ».*

Nier les diplômes et nier les expériences professionnelles rendent la tâche plus compliquée, d'autant qu'évaluer les compétences non académiques que sont les compétences de services « devient ainsi possible dès que l'on observe les situations de travail et que l'on identifie avec les agents les tensions qui structurent ces situations » (Collard, Suquet et Raulet-Croset, 2015, 59). Johan assoit donc le fait de se concentrer sur les pratiques sportives des candidats et les savoir-être qui s'en dégagent pour évaluer les candidats en entretien. Nul besoin de considérer autre chose, les manques seront comblés par les formations dispensées par l'entreprise. Le problème étant que si « *“l'avoir” est mesurable, quantifiable, “l'être” demeure plus insaisissable* » (Divay, 1999, 105). Ce faisant, la sélection opérée par les recruteurs et futurs recruteurs se fera sur des indicateurs difficilement mesurables, « *ce qui laissera de fait une large place à la subjectivité des recruteurs* » (Aguilhon, 2003, 17).

C'est ainsi que vont se dérouler les simulations d'entretiens, exercice final de chacune des formations. Les stagiaires disposent de tous les éléments pour les mener à bien. La description de nombreux d'entre eux sera réalisée dans les parties suivantes mais nous souhaitons ici mettre en avant si les arguments déployés permettent aux stagiaires de ne plus évoquer ou discuter de diplômes. Pour rappel, dans les formations menées par Johan, une affiche est accrochée au mur toute la journée pour que les stagiaires se souviennent de la façon de se présenter et s'en imprègnent. Une sorte de participation à une « *socialisation silencieuse* » (Darmon, 2006, 109) déjà en place, dans les salles de formations, avec les multiples affichages des valeurs de l'entreprises et des discours managériaux. Christophe le précisera à nouveau avant de faire les jeux de rôle : *prénom, nom, poste occupé, ancienneté dans ce poste, parcours professionnel, vie personnelle, situation familiale, passe-temps, ce qui me donne de l'énergie, pourquoi je suis chez SVSCsport*. Le diplôme est donc absent de cette liste. Nous considérons les présentations des recruteurs uniquement car dans certaines formations, les stagiaires jouent le rôle du candidat selon les CV qu'ils détiennent. Ainsi, sur onze entretiens réalisés, trois recruteurs évoquent leur diplôme ou leur parcours scolaire. Un autre évoque juste le domaine de sa formation. Si tous en avaient fait mention dès les premières minutes de formation, il semble qu'ils aient intégré que cet élément n'était pas essentiel. On constate donc que l'engagement de ces employés est soumis à une forme de domination qui fonctionne « *à travers un « dispositif » à caractère managérial qui [les] influence dans leur rapport à l'entreprise et qui se diffuse par les décisions managériales des directeurs ou gérants de magasins, les structures organisationnelles et les instruments de gestion des ressources humaines* » (Gasparini et Pichot, 2007, 39). Ce dispositif est un « *système cohérent de techniques et de discours destinés à conformer leurs pratiques et représentations au projet de l'entreprise* » (Dalla Pria et Leroux, 2018, 37).

Ce discours anti-diplôme est un élément clef de la formation. Il permet de faire passer un message aux stagiaires qui renforce ce pourquoi ils ont été employés à l'origine. Chacun est présent car le recruteur a perçu des savoir-être lui donnant envie de « miser » sur le candidat. Une sorte de pari que l'employé doit honorer. Des savoir-être développés grâce à la pratique sportive, laquelle permet de faire partie de cette entreprise, de correspondre parfaitement à ses valeurs, d'avoir plus de chances d'adhérer à la culture d'entreprise et de la partager avec les autres employés. Nier les diplômes permet de légitimer toute l'importance accordée aux pratiques sportives des candidats puisqu'eux-mêmes ont été recrutés de cette façon. Mais c'est aussi juger que les savoirs des uns et des autres sont insignifiants, de même que les savoir-faire puisqu'ils leur seront amenés grâce aux formations. Ceci vise à rétablir le « déséquilibre inhérent d'une transmission d'un savoir entre un sachant et un non sachant ». Les stagiaires sont réduits à endosser cette posture de non-sachant, d'ignorance, pour lesquels le savoir du sachant – le formateur – est indispensable à leur pratique professionnelle (Naudin et Fache, 2015, 101). Mais c'est aussi considérer que les contenus qu'ils leur ont été enseignés sont peut-être non pertinents, illégitimes, du moins inutiles dans cette entreprise qui va leur apporter les savoirs et savoir-faire dont ils auraient réellement besoin.

## **2.2 Déviance à l'externe, norme à l'interne ? Le poids du juridique dans les contenus de formation**

Plusieurs études ont mis en avant le caractère indirectement discriminatoire du critère sportif pratiquant du fait des problématiques d'évaluation qu'il entraîne (chapitre 1 – 2.4.3.3 Quel jugement des compétences sportives ?), menant le recruteur à rechercher des certitudes dans l'apparence physique des candidats. L'observation de ces formations tente de comprendre quels processus sont mis en place pour faire adhérer le recruteur ou plutôt le futur recruteur à ce genre de pratique qui, appliquée sur le terrain, relève de la discrimination indirecte et, apprise en formation, relève de l'injonction à la discrimination, deux comportements discriminatoires prohibés par la loi du 27 mai 2008 (chapitre 3 – 1.1.3 Comblent le retard français ?)

### **2.2.1 Privilégier le volet « outil » du recrutement**

Un processus de recrutement comporte plusieurs étapes allant de la prise de conscience d'un besoin organisationnel à la fin de l'intégration du nouveau salarié. C'est à peu près ce qui a été inculqué aux participants. Chaque formation a commencé à 9h00 et un certain nombre de thèmes ont été abordés, un certain nombre d'exercices ont été réalisés (Tableau 26).

**Tableau 26 : Les étapes des formations internes au recrutement**

Formation 1 (F1) et Formation 3 (F3)	Formation 2 (F2)
Objectifs de formation	Journée 1 : Objectifs de formation
Vidéo de Steve Jobs	Les présentations
Anagrammes	Anagrammes
Présentations	Les attentes de chacun
Etapes du recrutement	Etapes du recrutement
Définition du besoin : Projet d'équipe – besoins en fonction des rayons	Définition du besoin : Point sur les temps partiels, sur la <i>dream team</i> et sur leurs équipes respectives
Les 4 incontournables	Les 4 incontournables
La méthode STAR	Attirer les bons candidats
Attirer les bons candidats	Ecrire une annonce
Tri des CV	Tête – cœur – tripes
L'entretien téléphonique	L'entretien téléphonique
Le potentiel : tête – cœur – tripes	Journée 2 : Tri des CV
Etapes de l'entretien	Etapes de l'entretien
Les entretiens	La méthode STAR
Conclusion de la formation	Simulation d'entretien de recrutement avec un entretien avec un candidat réel
	L'intégration et la période d'essai
	Conclusion : retour sur les attentes des participants

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). Les étapes des formations internes au recrutement.

A quelques exceptions près, les trois formations observées respectent la même chronologie. Leur début est marqué par la présentation de chaque personne avec en premier lieu, celle des formateurs, eux-mêmes confrontés au fait de recruter leurs futurs responsables de rayons. Ils montrent l'exemple de la présentation à respecter, une sorte de modèle à suivre avec différents thèmes abordés que ce soit le parcours professionnel ou encore certains aspects de leur vie privée. Cet exercice permet de préparer la présentation des participants dans leur future position de recruteur.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« Donc, ce qu'on va faire, c'est qu'on va se présenter. Je vous ai mis une petite feuille ici, sur..., voilà, quand vous faites un entretien, en gros, voilà, comment on se présente de manière très classique (...) vos lignes directrices quand vous vous présentez, vous savez qu'au moins, ça, ça vous rassure : nom prénom, âge, parcours pro, mon poste actuel, ma vie privée, ma vie en asso, etc. ma vie de famille, enfin bref. OK ? » (Johan).

Ensuite, un jeu d'anagramme est proposé, il s'agit de retrouver des mots caractéristiques du recrutement, importants pour l'enseigne, lesquels sont « besoin », « collaboratif », « intégration », « personnalité », « potentialités », « respect », « bienvenu ». Dans la deuxième formation menée par Christophe, sont abordées les attentes de chacun avant de parler des différentes étapes du recrutement qui sont ensuite déclinées : « définir mon besoin et recruter à partir de mon projet d'équipe », « attirer les bons candidats », « présélectionner les candidatures », « mener l'entretien », « prendre la décision » et « l'intégration et la période d'essai ».

La définition du besoin se fait au travers d'un exercice : les formés endossent le rôle d'un capitaine de bateau et doivent composer leur équipe parmi une liste de profils<sup>311</sup>. Dans un premier temps, les stagiaires sont totalement libres puis, ils doivent recommencer, cette fois avec un objectif précis<sup>312</sup>, ceci pour leur « *faire prendre conscience de l'importance d'avoir un projet d'équipe et de recruter en corrélation avec les politiques qu'on a, nous, déjà dans nos magasins* » (Johan). Conséquemment, dans l'exercice suivant, ils doivent individuellement définir leur besoin au moment de la formation. Chaque stagiaire l'explique alors oralement après un temps de travail individuel. Ils font généralement un état des lieux de la composition de leur équipe, identifient les manques et proposent un profil.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« *Donc moi ma conso, c'est le fitness et la nature. Mon équipe, elle est entre guillemets toute neuve, elle est encore en construction. J'ai un CDI 35 heures qui est pêcheur. Ensuite, j'ai deux CDI 10 heures qui sont là exclusivement les samedis donc j'ai une cavalière et une ancienne gymnaste. Et ensuite j'ai une CDD de 35 heures qui remplace un CDI 35 heures et elle est cavalière aussi pratiquante de fitness qui est là depuis deux mois. Et donc pour la période de Noël, j'ai besoin d'une pratiquante équitation mais c'est urgent parce que moi, pendant la semaine, j'ai personne qui pratique l'équitation, les filles ne sont là que le samedi et j'ai Tom qui est là en 20 heures le mercredi et le samedi. Le lundi et le mardi et le jeudi et le vendredi, j'ai personne qui pratique l'équitation. Et l'équitation, c'est un gros sport à Bailleul. Voilà donc moi je recherche un ou une pratiquante d'équitation, d'équitation loisirs parce que mes clients font surtout du loisir, quelqu'un qui soit disponible en semaine particulièrement, quelqu'un qui soit véhiculé qui habite à 10 minutes autour du magasin, idéalement qui soit pratiquante sur Bailleul. Quelqu'un qui soit aussi très bon sur les soins, sur toute la partie soins parce qu'on a énormément de demande sur ça, et quelqu'un qui soit quand même suffisamment polyvalent pour passer du temps en caisse, pour passer du temps à l'accueil et pour passer du temps en fitness parce que le fitness est un rayon qui tourne entre guillemets un petit peu tout seul mais qui a besoin de mains au niveau du linéaire. Donc quelqu'un qui soit aussi très rigoureux et très organisé pour être bon en linéaire. Voilà » (Marie).*

Dans la deuxième formation, la définition du besoin est plutôt l'occasion de faire un point sur les temps partiels ainsi que sur la construction de ce qu'ils nomment la « *dream team* »<sup>313</sup> à partir d'outils<sup>314</sup> présentés par Christophe. C'est aussi le moment où chaque participant fait un état des lieux de son rayon sans pour autant définir ce qu'il recherche. Certains problèmes sont présentés, certains profils indésirables sont mis en avant, certains besoins sont tout de même énoncés rapidement, surtout en ce qui concerne les sports requis. Mais globalement, la notion est faiblement abordée.

L'étape suivante est propre à la politique de recrutement de l'entreprise. Il s'agit de ce qu'ils nomment « *les quatre incontournables* ». Ce sont quatre caractéristiques que doivent posséder

<sup>311</sup> Pour n'en citer que quelques un : le baroudeur aventurier, le MC Gyver efficient, l'assistante de direction rigoureuse, l'organisatrice née, etc.

<sup>312</sup> Par exemple, un groupe part en croisière de luxe et l'autre part en compétition.

<sup>313</sup> La *dream team* représente l'équipe qu'ils doivent construire pour répondre à leurs objectifs commerciaux et à la politique commerciale qu'ils mènent.

<sup>314</sup> Christophe propose plusieurs indicateurs pour évaluer les besoins en recrutement. Il s'agit d'un fichier élaboré par lui-même dans lequel il faut renseigner : les sports, le chiffre d'affaire de l'année, ce que les responsables prévoient de faire pour l'année à venir, la progression du chiffre d'affaires, la marge, les heures de 2016. Ensuite, il y a les stratégies de rayon (le pourquoi et le comment, les investissements s'il y en a, la communication, la *dream team*, la productivité, la variation de la productivité, la plus petite et la plus grosse semaine 2015-2016 et les prévisions pour 2017).

les candidats pour être recrutés à SVSCsport et auxquelles « *on ne déroge pas* » (Johan). Ce sont aussi et surtout les quatre « *aptitudes* » (Johan) qu'est censé posséder chaque salarié de l'entreprise : être sportif, vital, concret et serviable. Les participants doivent donc les deviner puis par groupe, expliquer ce qu'ils sous-entendent et comment les détecter. Le critère « sportif » arrive tout à fait spontanément, ce qui est moins le cas pour les trois autres.

Suite à cela, chaque formateur aborde les mêmes thématiques mais l'ordre est le différent. Christophe, lui, évoque les canaux de recrutement pour « *attirer les bons candidats* ». Un exercice est mis en place, chaque équipe de deux personnes doit trouver un canal jusqu'à ce qu'une équipe échoue. Puis s'en suit une pré-sélection de CV : ils exploitent l'outil interne de l'enseigne dans lequel des CV sont déposés en réponse à une annonce ou de façon spontanée. Ce sujet mène inévitablement à la façon de rédiger une annonce et des conseils sont donnés. Ceci semble d'ailleurs important car trente-trois minutes, pour être exacte, sont consacrées à la façon d'écrire une annonce (même si les annonces publiées par cette entreprise sont informatisées donc le risque d'erreur est faible), avec la lecture du livret de formation, la projection de vidéos, et quelques débats suscités par certains points abordés, notamment au sujet de la mention homme/femme.

Le point suivant, nommé « *tête - cœur - tripes* », sert à évoquer la détection d'un profil à un instant T ou un potentiel évolutif pour l'entreprise.

Extrait de la formation 2, le 29/11/2016 :

*« En fait, il faut que vous ayez ça pour vous, vous connaître mais aussi connaître vos collaborateurs et donc du coup prendre des gens qui vont être compatibles avec eux quand vous allez les recruter. Enfin, pas forcément compatibles mais en tous cas, qu'ils s'accordent. Des fois, vous avez besoin de plus de tête ou de tripes... il faut que l'ensemble s'accorde »* (Christophe).

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016, 15h30 :

*« Pour vous, ce que vous vous en faites, dans l'idée, quels sont les savoir-être, d'accord, donc hormis les aptitudes globales SVSCsport, mais quels sont les savoir-être d'un potentiel ? Les attitudes d'une personne dite potentielle dans l'entreprise, c'est-à-dire une personne qui sera amenée à un an, deux ans, trois ans, à prendre des responsabilités et avoir une évolution verticale plus ou moins rapide »* (Johan).

Si la logique voulait que l'étape suivante soit le tri des CV, la première journée de la formation de Christophe se termine par les entretiens téléphoniques. Celui-ci sert à déterminer si la rencontre en entretien en face-à-face aura lieu, à « *décider de la poursuite ou de l'arrêt de la procédure de sélection* » (extrait du livret de formation) et donc gagner du temps. Pour cela, deux choses semblent à vérifier : les disponibilités du candidat et la pratique effective d'un sport. Puis, ils décident de s'exercer avec de vrais candidats, ce qui aboutira à une rencontre en entretien en face-à-face le lendemain.

Pour la première et la troisième formation, l'entretien téléphonique est l'occasion pour chaque candidat de s'exercer grâce à quatre simulations d'entretiens en se basant sur des CV qui ont été sélectionnés préalablement. Cette sélection à distance consiste en l'étude de CV que le formateur a pris à l'accueil du magasin. Lors de ces formations, les stagiaires doivent les trier en fonction de la correspondance de ces derniers avec ce que recherche l'enseigne et ils doivent justifier leur choix. Les stagiaires ne doivent donc pas tenir compte de leur propre définition de

besoin réalisée en amont mais juste juger si le candidat serait « *quelqu'un de bien pour SVSCsport ? De manière globale* » (Johan, F1). Dans leurs choix, on remarque que la pratique d'un sport ou son absence pèse fortement. Pour la deuxième formation, ils sont divisés en deux groupes. Le formateur a choisi des CV pour le rayon nature. La consigne est de trier les CV et d'en garder deux : « *un CV qui vous marque, que vous seriez prêt à appeler et un CV que vous mettez directement à la poubelle* » (Christophe). Puis, ils doivent expliquer leur choix. Ici aussi, la pratique sportive semble avoir une place primordiale. Dans les trois formations, les formateurs prennent ensuite le temps de lire le livret surtout pour expliquer qu'il faut faire une lecture du CV de bas en haut. Ce qui veut dire qu'un CV en apparence non attractif peut se révéler être le bon si l'on considère uniquement les sports pratiqués : ce serait dans ces rubriques que les quatre incontournables requis par l'enseigne seraient détectables.

Seul Johan lit entièrement la partie du livret de formation concernant les critères éliminatoires des candidatures. Autant le sport est le critère numéro un pour être embauché, autant son absence est le premier critère pour rejeter un CV.

Extrait de la formation 1, le 15/11/16 :

« *On étudie le dossier selon les critères suivants : le CV doit rester un premier avis et non une décision sauf point rédhibitoire (...)* :

- *Non pratique du sport ou d'une langue indispensable. Si on travaille en marque ou à l'international, si le mec parle pas anglais... Ou alors, si c'est une perle rare, on prend du temps pour le former. Vous voyez, la réflexion, elle doit se situer là aussi.*

- *Expérience en complet décalage : le mec qui a fait quarante CDD, il a jamais réussi à aller plus loin, bon, peut-être qu'à un moment donné, il y a un problème de fiabilité aussi* (Johan, F1).

Ils définissent ensuite les différentes étapes de l'entretien en face-à-face : « *préparer l'entretien* », « *accueillir le candidat* », « *préciser le déroulé de l'entretien* », « *présentation personnelle* », « *présentation du candidat* », « *validation des quatre incontournables* », « *réponse aux questions du candidats* », « *conclusion de l'entretien* », « *débriefe* » et « *décision* ». Et grâce à des simulations, ils vont donc les appliquer. Mais avant, le dernier point théorique abordé est « *la méthode STAR* ». C'est une technique que les recruteurs utilisent pour valider leurs critères de recrutement. Johan a abordé ce thème plus en amont, avant « *attirer les bons candidats* », en lisant le livret de formation et faisant quatre simulations d'entretiens. Christophe aborde cette notion en laissant chaque participant lire le livret, puis ils pratiquent grâce à trois simulations d'entretiens. Enfin, ils réalisent un vrai entretien avec le candidat qui a su passer l'étape de l'entretien téléphonique la veille. Enfin et pour ponctuer cette formation, deux groupes avaient été faits pour travailler sur l'intégration et la période d'essai, uniquement durant la formation animée par Christophe.

La façon de recruter inculquée semble cohérente puisque les stagiaires ont vu et quasiment pratiqué toutes les étapes, des prémices de la sélection au choix du candidat voire à son intégration. Des contenus de formation ont donc été donnés aux stagiaires mais ils ne concernent finalement qu'une partie du recrutement. Yannick Fondeur (2014), par l'étude de la professionnalisation du recrutement, en évoque, au travers de son article, plusieurs aspects : un volet que l'on peut nommer « *gestion administrative* » qui regroupe la gestion de candidatures, les réponses aux candidats, l'élaboration du contrat de travail ; un volet « *outils* » qui se centre

sur la sélection des candidatures, du *sourcing* à la sélection finale ; enfin un volet juridique dans le sens où le recrutement connaît une standardisation et un contrôle des processus, « *moyen de se préserver des risques de discrimination en imposant, à rebours des pratiques habituelles, le passage par une évaluation centralisée et normée, pilotée par des spécialistes RH* » (Fondeur, 2014, 147). Les formations observées sont essentiellement positionnées sur le deuxième volet dans le but de rendre rapidement opérationnels ces futurs recruteurs qui exercent, pour certains, déjà cette activité<sup>315</sup>. Etant donné que notre constat des perceptions grandissantes des discriminations à l'embauche, et plus particulièrement selon l'apparence physique ; étant donné notre constat en matière de renforcement législatif ; au vu du peu de recours en justice concernant les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et de la non prise en compte de la discrimination indirecte ; et au regard de ce secteur d'activité dans lequel l'évaluation du capital sportif est un élément déterminant mais qui aboutit à une évaluation du capital corporel ; on peut légitimement se poser la question de la place accordée au volet juridique. En effet, après avoir assisté à ces formations, après les avoir écoutées, retranscrites, relues, aucun « vrai moment<sup>316</sup> » n'est consacré au thème de la discrimination à l'embauche ou encore aux lois encadrant le processus de recrutement. Pourtant, les occasions étaient nombreuses<sup>317</sup>. Les stagiaires sont en formation pour apprendre à recruter, ainsi, il est légitime d'admettre qu'ils aient un manque de connaissance sur le recrutement surtout quand on sait que les filières d'études des salariés de cette entreprise sont hétérogènes et que ces derniers n'ont conséquemment, pas forcément reçu une formation initiale dispensant ce type de contenus (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Duflos, 2017). Une question se pose alors, celle de savoir si le thème des discriminations est abordé, par qui, de quelle façon et comment il est « traité » par les formateurs.

### 2.2.2 Un sujet sensible ?

Nombreuses ont été les étapes de ces formations qui ont laissé apparaître des propos pouvant être discriminatoires ou encore, pouvant provoquer des formes de discriminations. Et, alors qu'une discussion portait sur un critère discriminatoire, les réponses étaient parfois évasives, parfois totalement assumées, mais de façon régulière, je pouvais entendre « *des hésitations, des silences gênés, des difficultés à « trouver les mots* » » (Hidri Neys et Duflos, 2017, 570), je pouvais ressentir des malaises de la part de recruteurs, comme si des choses ne devaient pas se dire, ou se dire le moins possible. Ce sujet semble être tabou.

Certains malaises ont été perçus sous forme de silences comme des « *facteurs non linguistiques mais néanmoins pourvus de sens* » (Duez, 2001). En fonction des situations, les formateurs pouvaient rester silencieux ; choisir de laisser supposer que certaines choses ne se font/disent

---

<sup>315</sup> Les première et deuxième formation ont lieu en novembre. A cette période, les responsables recherchent des profils à recruter pour la période de Noël. C'est d'ailleurs là-dessus que se basent la plupart des stagiaires de la première formation pour définir leur besoin. La troisième formation a eu lieu en avril, période lors de laquelle les recruteurs commencent à penser à leurs besoins pour l'été et les remplacements de congés.

<sup>316</sup> Nous utilisons ce terme « vrai moment » car nous considérons qu'un moment consacré aux discriminations à l'embauche nécessite un échange, une discussion autour du thème. Au mieux, une phrase sera dite par Johan alors qu'il lit le livret de formation aux stagiaires.

<sup>317</sup> Et leurs descriptions feront l'objet des parties suivantes.



pas mais sans en dire plus (trop ?) ; ou encore changer de sujet. Puis, à d'autres moments, les recruteurs utilisaient plutôt des mises en garde comme pour prévenir les stagiaires d'un danger au regard de l'utilisation de certains critères mais celles-ci étaient plutôt associées à des situations particulières.

### 2.2.2.1 Des silences qui en disent long...

Le but premier de l'analyse de ces formations était d'entendre, d'écouter ce qui se dit au sujet des discriminations mais il est rapidement devenu une obligation de repérer « *ce qu'ils taisent, ce qu'ils cherchent à mettre de côté, à effacer, voire à dissimuler et, surtout, à tenter d'en comprendre les raisons* » (Masson et Haas, 2010, 10). Les auteurs parlent de « *silence sensible* » pour ce qui est volontairement caché, gardé. A la réécoute des enregistrements, ces silences, révélateurs d'embarras des formateurs dans certaines situations se font donc « entendre », plus ou moins nombreux, plus ou moins éloquents. Ils prennent plusieurs formes, et semblent « *révéler une résistance à la divulgation de pensées, de comportements, de savoirs privés, qui doivent le rester* » (Masson et Haas, 2010, 9) comme « *l'aménagement et la protection d'une zone d'ombre* » (De Singly, 1982, 41).

Le premier type de silence se traduit par le fait de ne pas relever les propos de certains stagiaires. Quand ces derniers mentionnent des critères pouvant être discriminatoires et/ou entraîner des discriminations s'ils sont considérés, même de façon inconsciente, les formateurs n'en disent rien et ne parlent certainement pas du cadre législatif antidiscriminatoire français. Lors des exercices concernant la définition du besoin et la façon de trier les CV, les stagiaires évoquent régulièrement des motifs pourtant interdits par la loi.

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/16 :

*« Nous, ce sera un recrutement pour la saison qui arrive, je suis sur la rando, rando santé donc il nous faut essentiellement quelqu'un pour le facing et la présence en rayon d'autant plus qu'on n'a pas de RR actuellement donc on est vraiment en carence d'effectif sur le rayon. (...) Sur une base de 25 heures, plutôt sportif parce que justement il y a ce contact généralement, euh, on a l'habitude, on va aller vers les gens, et on est compétitif. Pas de préférence sur le genre, dispo rapidement (...). Et la dernière chose que j'ai mise, c'est véhiculé et ouvert parce qu'on est une équipe qui est... un caractère assez... fort » (Lucas).*

Dans cet extrait, Johan ne relève pas la référence au genre même si dans les propos du stagiaire, la volonté, consciente ou non, de discriminer est absente. La situation est la même dans les extraits suivants alors que les stagiaires évoquent tout de même des critères d'apparence physique (la photographie d'un candidat), l'âge, les informations personnelles.

#### Extrait de la formation 1, 15/11/16 :

Lucas fait référence à l'apparence physique du candidat :

*« Ça a duré un certain temps donc certainement, s'il le gardait, c'est qu'il doit bien présenter, vu qu'il n'y a pas de photos, on ne peut pas savoir ».*

Marie réagit quand l'âge n'est pas noté ou mentionne la jeunesse du candidat, les informations personnelles :

*« Pas d'âge », « peu d'info personnelles », « un jeune », « très jeune ».*

Si certains critères peuvent orienter le recruteur dans la découverte du candidat et son adéquation au poste sans pour autant discriminer mais plutôt pour lui permettre de se repérer, ils auraient tout de même le mérite d'être discutés pour mettre en garde sur son éventuelle prise en compte au détriment d'autres critères comme les diplômes et les expériences dans le cas où ces derniers n'auraient pas été relégués, en amont, à une place secondaire. En effet, Emmanuelle Marchal (2015), à propos des expérimentations de CV anonymes, explique que l'interprétation que font les recruteurs des CV peut être altérée si un élément disparaît. Elle donne l'exemple du sexe qui permet d'apprécier la force physique d'un candidat pour les postes de manutention. Aussi, l'âge permettrait au recruteur d'évaluer les expériences des candidats, leur solidité, certains allant même jusqu'à compter les années d'expériences pour avoir une approximation de l'âge du candidat. Le lieu de résidence permettrait aussi de s'assurer de la disponibilité des candidats et de leur possibilité à se rendre sur un lieu de travail dont les horaires sont flexibles. Tous ces critères, et ce ne sont là que quelques exemples, occultent la réelle évaluation des compétences mais surtout, ils sont inscrits dans les lois antidiscriminatoires françaises et en tenir compte y contreviendrait.

Dans la formation réalisée par Christophe, ce silence est tout aussi pesant. A nouveau, plusieurs exemples sont assez éloquents.

Extrait de la formation 2, 30/11/2016 :

Pendant les simulations d'entretien, le thème abordé concerne la vie privée du faux candidat, qui a des enfants :

Adeline : *Et vous arrivez à trouver le temps avec vos enfants, votre pratique, votre métier...*

Hector : (...) *Mais j'arrive à trouver le temps facilement même si bien sûr mes enfants me prennent du temps, ma femme travaille donc je m'occupe d'eux mais j'ai le temps de pratiquer.*

Hervé : *Avec un emploi du temps aussi chargé, vous recherchiez quoi exactement ?*

Hector : *J'ai pas d'emploi du temps chargé.*

Hervé : *Les enfants, ça demande du temps.*

Hector : *Oui, mais il y a des solutions. Aujourd'hui, ce qui est intéressant c'est d'être avec eux, ce que j'ai pas pu faire par le passé quand j'étais commercial mais j'ai envie de reprendre une vie active, idéalement en 35h et ce serait très agréable pour moi de reprendre aussi une vie sociale grâce à un métier.*

Une série de question concernant la vie privée du candidat est posée et aucun retour n'a été fait par le formateur alors que ces questions vont à l'encontre de l'article L. 1221-6 du Code du travail<sup>318</sup> selon lequel « *les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles* ». Les formateurs, ont-ils connaissance de cette loi ? De cette interdiction ? Car lors de la première formation, Johan recommandait, alors qu'un stagiaire peinait à trouver

<sup>318</sup> Cet article, anciennement article L. 121-6 du Code du travail a été créé par la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 et publié au JORF du 1er janvier 1993. Il est abrogé par l'ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007 (art. 12 (VD) JORF 13 mars 2007) et est entré en vigueur au plus tard le 1er mars 2008 sous l'appellation article L. 1221-6 du Code du travail.

des questions « pertinentes » pendant une simulation d'entretien, de « *peut-être lui demander s'il a une vie de famille comme ça il va te parler d'autre chose et là toi ça te laissera du temps pour réfléchir, et c'est une question comme ça, juste pour le lancer sur quelque chose pour que tu puisses, toi, aller chercher autre chose* » (Johan, F1). Il n'était donc pas étonnant d'entendre d'autres stagiaires poser des questions du type : « *Du coup, pas mariée, pas d'enfant ... ?* » (Thomas), et de constater la non intervention du formateur face à la nature de cette question, prohibée par la loi du 31 décembre 1992.

Même si l'employeur peut choisir librement ses collaborateurs<sup>319</sup>, « *un certain nombre d'informations ne peut et ne doit donc pas être recueilli auprès du candidat à un emploi, dans la mesure où elles touchent à ses droits fondamentaux* » (Lecerf, 2012, 21) comme le droit au respect de sa vie privée, de son intimité. Trois principes sont d'ailleurs à respecter.

1/ Le principe de finalité oblige le recruteur à récolter des informations en lien avec les compétences professionnelles du candidat. Or qu'entend-on par compétences alors qu'elles ne sont pas légalement définies ? La circulaire DRT n° 93-10 du 15 mars 1993 étend la capacité professionnelle d'un candidat à ses compétences (savoir-faire), ses connaissances techniques (savoirs), ainsi qu'à des éléments permettant d'évaluer l'adaptation, la faculté d'intégration, la potentialité d'évolution, les éléments de personnalité, etc. (savoir-être).

2/ Le principe de proportionnalité induit le respect de la vie privée. L'article L. 1121-1<sup>320</sup> dispose que « *nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché* ». Il est nécessaire d'établir un équilibre entre ce qui est utile au recruteur et le respect des libertés individuelles du candidat. Les informations collectées, même si elles peuvent être utiles, ne doivent pas être disproportionnées au regard de l'évaluation des compétences du candidat.

3/ Enfin, le principe de pertinence consiste en l'établissement d'un lien direct avec l'emploi (Lecerf, 2012).

A titre d'exemple, le collège de la HALDE avait considéré certaines questions contraires à l'article L. 1221-6 du Code du travail. Celles-ci apparaissaient sur un formulaire adressé aux candidats demandant des informations telles que : « *photo* », « *âge* », « *nationalité* », « *pays ou région d'origine* », « *situation de famille* », « *enfants : prénoms – né le – lieu de naissance – sont-ils encore à charge ?* », « *date de naissance – lieu* », « *numéro de sécurité sociale* », « *pensions : nature* », « *carte nationale préfecture n°...* », « *Permis de conduire n°...* », « *êtes-vous reconnu travailleur handicapé ? Si oui, nous vous demandons de fournir les justificatifs* », « *conjoint : nom de fille, prénom, date et lieu de mariage, profession, adresse de l'employeur* », « *père du conjoint : nom, prénom, nationalité* », « *mère du conjoint : nom, prénom, nationalité* », « *frères et sœurs : âge, profession* », « *parents : date de naissance, lieu, nationalité* ». Cette entreprise du secteur de la défense avait été invitée à modifier ses pratiques.

---

<sup>319</sup> Conseil Constitutionnel, décision n° 88-244 DC du 20 juillet 1988 (alinéa 22).

<sup>320</sup> Cet article, anciennement article L. 120-2 du Code du travail a été créé par la loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 et publié au JORF n° 1 du 1er janvier 1993. Il est abrogé par l'ordonnance n°2007-329 du 12 mars 2007 (art. 12 (VD) JORF 13 mars 2007) et est entré en vigueur le 1er mars 2008 sous l'appellation article L. 1221-1 du Code du travail.

Outre les questions sur la vie privée du candidat, on note aussi tout une série de critères (origine, nationalité, âge, handicap, situation de famille, etc.) qui, connus, peuvent orienter le choix de l'employeur et être discriminatoires si ce dernier en tient compte pour sélectionner. Les articles L. 1132-1 du Code du travail et 225-1 du Code pénal regroupent aussi un certain nombre de critères pouvant être considérés comme faisant partie de la vie privée : la situation de famille, les mœurs ou encore l'orientation sexuelle. Mais cela concerne aussi l'entourage familial, les habitudes du candidat dans sa vie privée, sa situation financière, l'adhésion à des associations<sup>321</sup>, la possession du permis de conduire, etc. Ainsi peut-on considérer la pratique sportive comme faisant partie de la vie privée et, de la même façon qu'Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008, 61), qu'« *activer systématiquement les « repères-critères » sportifs lors du recrutement du personnel commercial [contrevient] à la loi du 31 décembre 1992* » citée précédemment (article L. 1221-6 du Code du travail). Les auteures montraient alors qu'au vu des formations « *Produits* » dispensées dans cette enseigne faisant qu'« *un vendeur « sédentaire » ayant suivi la formation Produits « Sports Collectifs » serait plus à même de « conseiller ses clients sportifs dans leurs choix » (H1) qu'un footballeur du dimanche* », les questions posées sur la pratique sportive effective des candidats n'avaient pas, comme finalité, « *d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles* » et qu'elles ne présentaient pas de « *lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé* ».

Parfois, le silence est représenté par une phrase inachevée, comme si les formateurs voulaient taire ce qui était censé suivre. Dans l'exemple qui suit, on peut penser que Johan pourrait avertir la stagiaire en lui expliquant qu'outre le fait de « *mettre un visage sur des lignes* » (Johan), la photographie n'est pas un élément à considérer lors d'une phase de recrutement car l'apparence physique révélée par la photographie, une fois prise en compte et orientant le choix du recruteur, est un acte discriminatoire.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Marie : *ensuite, j'ai un Stéphan ou Stéphane, je ne connais pas son... ah, si, 96, donc il est jeune. Pas de photo, moi j'aime bien avoir une photo sur un CV, je trouve que ça l'humanise. Après, j'ai des CV sans photo, c'est pas grave mais moi j'ai une petite préférence.*

Johan : *effectivement, quand on voit un visage, ça permet de mettre un visage sur des lignes, après...*

Marie : *C'est ça. Donc pas de photo. (...)*

De même, qu'entend Stéphane par un « *mec plutôt propre* » ? Il évoque la représentation qu'il a d'un pratiquant de golf et donc le profil associé à un type de candidat « *recrutable* » (Lazuech, 2000, 7). Ceci confirme les travaux menés sur la question, dans lesquels l'apparence physique du candidat, en termes d'attitudes, d'attributs corporels, et de caractères physiques, doit correspondre à la représentation que le recruteur se fait du sport en question (Hidri et Bohuon, 2008).

---

<sup>321</sup> Pour rappel, l'adhésion à une association avait été citée et écrite sur *paperboard* pour les présentations des stagiaires par l'un des formateurs (F1 et F3).

Extrait de la formation 2, le 29/11/2016 :

Stéphane : *Tennis, golf, il faut avoir un mec plutôt propre.*

Christophe : *Ouais. Bon après, ...*

Stéphane : *Après, c'est juger de dire ça mais...*

Christophe : *En tous cas, enfin, moi, je connais Vincent de St Max, c'est un prof de golf, on sent qu'il connaît le rayon et quand il parle de quelque chose de technique parce que le golf, c'est hyper technique, déjà, euh... ».*

Cette réflexion aurait pu stimuler le « débat » des discriminations incitant le formateur à prévenir de l'importance de ne pas considérer l'apparence physique et se référer à la loi. Ce qui est intéressant, c'est alors la façon dont Christophe laisse sa phrase sans suite mais aussi la façon dont il change de sujet, technique pour contourner un sujet supposé gênant. Ce troisième type de silence, caractérisé par le changement de conversation, s'observe aussi avec Johan.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Lecture du livret de formation à voix haute :

*« Donc pas de discrimination par le sexe, par la couleur de peau, etc. etc. On lira le CV de bas en haut. On regarde la forme aussi, c'est intéressant. On vérifie aussi la cohérence entre l'ancienneté professionnelle et le nombre de pages (...) » (Johan).*

Dans cet exemple, le formateur évoque une phrase clé, celle qui aborde pour la seule fois de sa formation le thème des discriminations, thème pourtant important dans un processus de recrutement. Il lit le livret dans lequel n'apparaît rien de plus. Au final, ce n'est qu'un critère qui est relatif à la loi antidiscriminatoire française (le sexe) car la couleur de peau n'y figure pas même si, nous l'avons vu, elle peut parfois être assimilée à l'apparence physique, parfois à l'origine (chapitre 5 – 1.1.2 L'apparence physique ou la considération du poids). Naturellement, appliquant les préceptes du livret de formation à la lettre, il continuera sur un autre propos contenu dans ce dernier, laissant cette phrase noyée dans le discours et ainsi passée sous silence. Exprimée rapidement dans les formations animées par Johan, elle ne l'est pas du tout dans la formation menée par Christophe. La version précédente de cette formation sur le recrutement, intitulée « *Recruter avec professionnalisme et éthique* », avait laissé plus de place à ce que l'entreprise nommait alors « *la discrimination au recrutement* ». Une page entière y était consacrée avec à l'issue de sa lecture, un « *quizz diversité* ». Or un problème s'avérait être de taille alors que la lecture de cette page commençait par les différences de traitement autorisées avant même de citer la loi et donc d'évoquer le principe de non-discrimination : « *La loi du 27 mai 2008 favorise l'égalité de traitement entre les salariés. Exceptionnellement, lors de l'embauche ou pendant l'exécution du contrat de travail, une différence de traitement est admise* ». Mais il n'est pas précisé dans quel cas ces différences de traitement sont possibles. Or, nous avons constaté à quel point ce sujet avait nécessité certaines précisions de la part du Défenseur des droits depuis 2016 (chapitre 5 – conclusion : Faire face à un problème juridique). A la suite, sont précisés les critères, les domaines d'application et les sanctions encourues (Annexe 9 : Extrait du livret de formation au recrutement de l'entreprise SVSCsport : « recruter avec professionnalisme et éthique », version de 2013 : pages concernant la thématique des discriminations). Dans le « *quizz diversité* », on retrouve des questions sur plusieurs domaines : les motifs de discriminations, l'écriture d'une annonce d'offre d'emploi, et ce qu'il est possible

ou non de demander aux candidats durant les entretiens de recrutement. Or il est intéressant de voir la contradiction entre ce qu'ils apprennent aux stagiaires et ce qui est divulgué dans ce « quizz ». Pour ne citer qu'un exemple, d'un côté, le livret de formation de 2013 agence les présentations de chacun d'une manière similaire à la formation actuelle, dans laquelle on retrouve : « *Vie privée : situation familiale, passe-temps, ce qui me donne de l'énergie...* ». D'un autre côté, le « quizz diversité » pose des questions du type :

« Parmi les questions suivantes, lesquelles sont légales ? »

a. « *Etes-vous marié ?* »

b. « *Avez-vous des enfants ?* »

c. « *Quel est votre mode de garde ?* »

d. « *Votre vie personnelle est-elle compatible avec les contraintes du poste ?* »

d. *En effet, les autres questions peuvent entraîner une discrimination sur un motif prohibé tel que le sexe ou la situation de famille* ».

Ou encore :

« Lors d'un entretien de recrutement, posez-vous ces questions ? »

a. « *Quelle est la profession de vos parents ?* »

b. « *Quelle est la profession de votre conjoint ?* »

c. « *Votre conjoint travaille-t-il chez un concurrent ?* »

*Non. La collecte des informations suivantes n'est pas conforme à ces dispositions légales, sauf cas particuliers justifiés par la nature très spécifique du poste à pourvoir ou, le cas échéant des règles en vigueur dans le pays étranger concerné par le poste : [...] entourage familial du candidat (nom, prénom, nationalité, profession et employeur du conjoint ainsi que nom, prénom, nationalité, profession, employeur, des parents, des beaux-parents, des frères et sœurs et des enfants) ».*

Ce sujet était secondaire « à l'époque », mais au regard de la version actuelle dans laquelle seuls quelques mots font référence aux discriminations, les dix minutes y étant alors consacrées paraissaient finalement remarquables. On pourrait presque dire qu'au moins, ils en ont parlé en citant plus ou moins la loi, en expliquant ce qu'est une discrimination<sup>322</sup>, en spécifiant les différents motifs de discriminations<sup>323</sup> et en évoquant les risques encourus<sup>324</sup>. Or, derrière ce qui doit être dit par le formateur, il y a ce qui est écrit sur son livret : le peu de considération voué aux discriminations est écrit noir sur blanc : « *Il est important de rappeler qu'il y a un*

<sup>322</sup> « *Un comportement discriminatoire consiste à faire une distinction entre différentes personnes selon certains critères* » (Extrait du livret de formation, 2013).

<sup>323</sup> « *De manière générale, le salarié ne peut faire l'objet d'une sanction, d'un licenciement, d'une discrimination (art L.1132-1 du code du travail), en raison de : son origine, son sexe, ses mœurs, son orientation sexuelle, son âge, sa situation de famille ou de grossesse, ses caractéristiques génétiques, son appartenance ou non, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou mutualistes, ses convictions religieuses, son apparence physique, son nom de famille, son état de famille, son handicap* » (Extrait du livret de formation, 2013).

<sup>324</sup> « *Il est interdit de publier une offre d'emploi indiquant une limite d'âge sauf lorsque des dispositions légales fixent des conditions d'âge réservées à certains emplois. L'employeur qui ne respecte pas cette disposition concernant les conditions de publication et de diffusion d'une offre d'emploi, s'expose à une amende prévue pour les contraventions de la 3ème classe, soit 450 euros.*

*Le refus d'embaucher, de subordonner une offre d'emploi, à l'encontre d'une personne physique ou morale, de façon discriminatoire, est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende* » (Extrait du livret de formation, 2013).

*cadre légal mais il ne faut pas focaliser là-dessus. Si je mène mes entretiens avec respect pour le candidat il n'y aura aucun problème* ». Au vu de l'orientation paradoxale de la formation de 2013 - le sujet des discriminations est abordé mais de façon à ce que les exceptions soient mises en avant et à ce que le formateur ne s'y attarde pas -, il n'est pas étonnant de voir que la considération pour le sujet est moindre quelques années plus tard alors que le cadre législatif antidiscriminatoire français se renforce et que les perceptions des discriminations semblent persister (chapitre 1 Eléments explicatifs des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique).

Les contenus juridiques sont très peu abordés dans la formation remise à jour en 2016 - surtout bien moins que la formation précédente - alors que les occasions ne manquaient pas. A la place, des silences comme « *une réticence à livrer quelque chose* » (Masson et Haas, 2010, 11), des non-dits comme des « *précautions de langage* » (Warin, 1993, 78) qui aident à comprendre qu'il ne peut en être autrement de leurs pratiques indirectement discriminatoires. Finalement, si l'analyse du contenu juridique de ces formations revient à rechercher ce dont ils ne parlent pas, ce qu'ils ne disent pas, ce qu'ils cachent, ce qu'ils détournent, il faut tenter d'en comprendre les raisons. Les contenus juridiques sont-ils plutôt stratégiquement dissimulés ? Est-ce de la négligence ? Les différents critères mentionnés sont-ils perçus comme naturellement recherchés ? Est-ce une volonté plus ou moins consciente d'ignorer ce que les stagiaires disent pour éviter de parler de discriminations, pour pointer du doigt les interdits le moins possible afin de dissimuler leur existence ? Sans toutefois la nier car, autre constat, ces silences sont paradoxalement accompagnés de quelques mises en garde quant aux façons de faire, quant à l'utilisation de critères pouvant être discriminatoires à certains moments du processus de recrutement. Ces mises en garde peuvent fermer la piste émise de la négligence puisque s'il y a mise en garde, c'est qu'il y a une certaine forme de danger. S'ils ont conscience du danger, c'est qu'ils savent que discriminer est illégal - du moins que la prise en compte de certains critères l'est - et peut faire l'objet de répression.

#### 2.2.2.2 Des mises en garde à la provocation à la discrimination

Les malaises ressentis par les formateurs se traduisent aussi par quelques mises en garde vis-à-vis de l'utilisation de certains critères dans des situations spécifiques. Ceci peut prouver que ces derniers connaissent les lois françaises (partiellement ou non), savent ce qui est interdit et ce qui ne l'est pas. C'est aussi et surtout de savoir à quel moment l'interdit doit faire l'objet d'une sorte de dissimulation. Ainsi peut-on voir se dessiner, au fur et à mesure des discours, dans certaines situations, toute une rhétorique qui tourne autour du danger, du risque. Ceci renforce les situations de malaises rencontrées par les formateurs en ce qui concerne les discriminations à l'embauche.

Ces mises en garde restent toutefois minoritaires. Conformément à l'adage « *les paroles s'envolent, les écrits restent* », elles concernent essentiellement l'écriture des annonces d'offre d'emploi, première étape à la possible publication de critères discriminatoires.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Maxence : « *Et j'ai que des mecs dans mon équipe* »

Johan : *OK.*

Maxence : *en fait, en tout, on est sept, j'ai six mecs et une fille en 10 heures, du coup, ce serait peut-être bien aussi d'harmoniser un peu.*

Johan : *Alors moi, j'ai aucun tabou avec ça, sur le genre, et je peux comprendre, moi aussi, j'ai fait choix, j'ai recruté un RR et je voulais aussi que ce soit une fille pour changer, pour apporter une autre touche parce que effectivement j'avais une équipe avec beaucoup de testostérone pour le coup et, ça manquait un peu de rondeurs, j'ai envie de dire et donc moi j'ai aucun tabou avec ça après, faites attention dans les annonces, faut peut-être pas trop l'exprimer parce que c'est discriminant bien sûr et après encore une fois c'est votre projet d'équipe... donc il faut que ce soit justifié ».*

Maxence : *mais ça dans l'annonce tu le mets pas mais après toi dans ton recrutement...*

Johan : *exactement.*

Maxence : *ça se fait naturellement.*

Johan : *très bien.*

Dans cet extrait, Johan précise aux stagiaires qu'il ne faut pas mentionner le critère de sexe dans les annonces, en précisant de « *faire attention* », ce dernier pouvant être, pour reprendre ses propos, « *discriminant* ». Si on peut y voir une allusion au cadre législatif antidiscriminatoire français, on repère aussi que le fait d'ajouter « *après encore une fois c'est votre projet d'équipe...* » pourrait inciter les participants à en tenir compte, ce qui pourrait relever d'une des quatre formes de discriminations reconnues par la loi du 27 mai 2008 : l'injonction à la discrimination. Un sous-entendu tout à fait compris par le stagiaire qui traduit à haute voix la possibilité de considérer le sexe dans le recrutement sans le spécifier par écrit, réflexion suivie de l'approbation du formateur. Tenir compte de ce critère pour sélectionner devient discriminatoire alors qu'il est inséré dans les articles L. 1132-1 (depuis 1982<sup>325</sup>) et L. 1142-1 (depuis 1983<sup>326</sup>) du Code du travail, dans l'article 225-1 du Code pénal (depuis 1975<sup>327</sup>) et dans l'article 6 de la loi Le Pors (depuis 1983). Et même s'il existe des cas où le choix de l'un ou l'autre sexe peut être justifié<sup>328</sup>, la nature des fonctions des différents emplois proposés dans

<sup>325</sup> La loi du 4 août 1982 insère l'article L. 122-45 (ancien article L. 1132-1) dans le Code du travail qui instaure le fait qu'« *aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de son origine, de son sexe, de sa situation de famille, de son appartenance à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses* ».

<sup>326</sup> La loi du 13 juillet 1983 codifie l'article L. 123-1 dans le Code du travail selon lequel « *Sous réserve des dispositions particulières du présent code et sauf si l'appartenance à l'un ou l'autre sexe est la condition déterminante de l'exercice d'un emploi ou d'une activité professionnelle, nul ne peut (...) : a) Mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi (...) ou dans toute autre forme de publicité relative à une embauche, le sexe ou la situation de famille du candidat recherché ; b) Refuser d'embaucher une personne (...) en considération du sexe ou de la situation de famille ou sur la base de critères de choix différents selon le sexe ou la situation de famille (...)* ».

<sup>327</sup> La loi n° 75-625 du 11 juillet 1975 modifiant et complétant le Code du travail en ce qui concerne les règles particulières au travail des femmes ainsi que l'article L. 298 du Code de la sécurité sociale et les articles 187-1 et 416 du Code pénal (publiée au JORF du 13 juillet 1975 p. 7226) intègre deux nouveaux critères, le sexe et la situation de famille, dans ses articles 10 et 11 correspondants, respectivement aux modifications des articles 187-1 et 416 de l'ancien Code pénal.

<sup>328</sup> Article 6bis de la loi le Pors : « (...) lorsque l'appartenance à l'un ou à l'autre sexe constitue une condition déterminante de l'exercice des fonctions (...) afin de concourir à une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans ces organes » ; Article L 1142-2 du Code du travail : « Lorsque l'appartenance à l'un ou l'autre



cette entreprise ne remplit pas ces conditions : selon l'article R. 1142-1, « *les emplois et activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante sont les suivants : artistes appelés à interpréter soit un rôle féminin, soit un rôle masculin ; mannequins chargés de présenter des vêtements et accessoires ; modèles masculins et féminins* ».

Alors qu'il aborde le sujet de l'annonce d'offre d'emploi, Christophe a choisi, après avoir précisé l'importance du titre du poste à pourvoir de façon à attirer les candidats, de mettre en garde les stagiaires sur la mention homme / femme. Ainsi, on peut entendre « *on n'a pas le droit* », « *c'est interdit* », « *tu n'as pas le droit* », etc.

Extrait de la formation 2, le 29/11/2016 :

« *Donc la priorité, c'est l'intitulé du job, ce que nous recherchons (...). Et précisez la mention homme ou femme pour éviter toute discrimination liée au sexe. On n'a pas le droit de vouloir qu'un homme ou une femme. C'est interdit* » (Christophe, en lisant le livret de formation).

Dans ces propos, le formateur fait un rapide clin d'œil au cadre législatif antidiscriminatoire français. Les stagiaires réagissent en évoquant la volonté d'équilibrer leur équipe. La réponse de ce formateur est somme toute plus nuancée que celle donnée par Johan. Car même s'il précise et insiste en premier lieu sur le fait qu'il faut éviter de mentionner le sexe désiré dans une annonce, il oriente immédiatement sa réponse sur la volonté d'un recrutement lié aux compétences et sur le fait de limiter la possibilité de trouver des candidats s'ils tiennent compte de ce critère.

Extrait de la formation 2, le 29/11/2016 :

Hervé : *Ouais mais si on a trop d'hommes déjà...*

Christophe : *En tous cas, tu n'as pas le droit de le mettre dans ton annonce. Et limite, déjà tu te mets un filtre alors qu'on parle de profil, etc.*

Hervé : *Oui mais par exemple pour la parité homme / femme. Donc si on la respecte pas dans nos rayons ou l'entreprise, à un moment, on peut se dire...*

Christophe : *Oui, mais on recrute lié aux compétences.*

Hervé : *Ouais... mais après les compétences, que ce soit chez l'homme ou chez la femme... ce sont les mêmes compétences...*

Christophe : *Oui, si tu as les mêmes compétences, bien sûr. Ce que je veux dire, c'est que si tu te dis que tu cherches absolument une femme, peut-être que tu vas passer à côté d'un profil juste parce qu'il n'y a pas le bon sexe... Ce serait dommage... Après, j'entends sur le côté parité... Il y a juste à regarder dans la salle. Ça, c'est un autre problème. Après, il y a aussi donner envie aux femmes de nous rejoindre. Car rien que dans les CV, il y en plus d'hommes que de femmes.*

Adeline : *Ça dépend des rayons : moi, sur le fitness, j'ai... c'est à peu près équilibré, il y a 60% de femmes et 40% d'hommes. Je pense qu'en équitation c'est la même chose.*

Geoffrey : *Moi, c'est 100% de mecs. Euh, nan, 90%.*

---

*sexe répond à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée, les interdictions prévues à l'article L. 1142-1 ne sont pas applicables. Un décret en Conseil d'Etat détermine, après avis des organisations d'employeurs et de salariés représentatives au niveau national, la liste des emplois et des activités professionnelles pour l'exercice desquels l'appartenance à l'un ou l'autre sexe constitue la condition déterminante. Cette liste est révisée périodiquement* ».

Adeline : *Pourtant la musculation, c'est hyper viril.*

Grégory : *T'as des trucs ou t'as que des mecs.*

Christophe : *Du coup, vous, vous êtes sensibilisé à ça ? Votre directeur, votre directrice vous en parle ?*

Adeline : *Non, parce qu'ils recrutent... bein... comme disait Clément, tu recrutes pas en fonction du sexe, mais en fonction du profil, de la personnalité...*

Stéphane : *Oui mais tu peux avoir la volonté, toi, en fonction de la dream team... Sur le running, je sais que nous, ce serait bien qu'il y ait une nana qui court parce qu'il y a que des mecs dans le rayon. Donc si tu veux t'adresser aux femmes, c'est peut-être mieux d'avoir une femme en rayon aussi. Sur le cycle, ça fait un an qu'ils recherchent une maman, 30-35 ans parce que c'est rassurant aussi pour les clients d'avoir une maman de 30-35 ans qui va te parler de vélos enfants, de sécurité, etc. Mais ça court pas les rues, ils trouvent pas. C'est pour ça que je trouve que c'est hypocrite de pas pouvoir filtrer par sexe.*

Christophe : *C'est la loi française.*

Stéphane : *Ouais, c'est la loi française, c'est les critères sociaux et compagnie...*

Christophe : *Dans vos magasins, faites attention, enfin il y a un risque en tous cas, pour vos directeurs et directrices, mais si vous communiquez en magasin en mettant recherche femme, et vous allez très loin : 30-35 ans...ben ça, vous avez pas le droit de le faire...*

Stéphane : *c'est quand même paradoxal qu'on nous dise de faire une dreamteam avec des profils super ciblés mais qu'on n'ait pas le droit d'aller les chercher ouvertement derrière.*

Christophe : *Ouais, je sais, je comprends ce que tu dis. Là, on est sur des valeurs... chacun a ça en soi et il fait ce qu'il veut avec, par contre, ce qu'il y a de sûr, c'est que oui, il y a un problème de parité à certains niveaux dans la boîte. Moi, le premier, dans mon projet au niveau du siège social, il y avait pas une femme. Donc en gros, les têtes pensantes... y'avait pas une femme. Je trouve ça... »*

Dans cet extrait, le discours du formateur est toutefois ambivalent. D'un côté, il explique le risque de tenir compte du sexe du candidat au détriment de ses compétences parce que, de cette façon, le recruteur pourrait passer à côté de profils plus compétents, et plus ajustés à son besoin. D'un autre côté, ses propos laissent penser que les stagiaires, futurs recruteurs, peuvent tout de même en tenir compte : « *En tous cas, tu n'as pas le droit de le mettre dans ton annonce* ». Ceci met en avant « *tout l'implicite contenu dans les petites annonces* » (Agulhon, 2003, 12) et ouvre à la possibilité de prendre ce critère en considération, du moment qu'il n'est pas stipulé par écrit. On retrouve toute une série de mises en garde dans la dernière partie de l'extrait : « *faites attention* », « *il y a un risque* », « *vous avez pas le droit de le faire* ». Si cette rhétorique montre le danger encouru par l'entreprise en cas de diffusion d'une annonce d'offre d'emploi qui comporterait des critères discriminatoires, elle n'exclut en rien la possibilité d'en tenir compte de façon implicite, en dehors de la publication de cette annonce. Mais ceci fait l'objet d'une remarque de Stéphane alors qu'il peine à comprendre l'impossibilité de rechercher ouvertement les profils idéaux qui forgeront sa « *dreamteam* ». Il y a comme deux injonctions contradictoires : celle de l'entreprise et celle de la loi française. Le cadre juridique semble alors être perçue d'une certaine façon : pour les employeurs, discriminer, c'est courir un risque mais un risque qui permettrait de servir les intérêts de l'entreprise. Il peut paraître légitime de constater qu'il est analysé comme une contrainte quant à leur pratique de recrutement, peut-être même une entrave aux objectifs de l'entreprise. Et pour cause, même s'il n'existe pas de « *manières de faire* » explicites au niveau de la loi française, il y a tout de même un cadre

juridique autour de l'offre d'emploi : l'article L5321-2 dispose qu'« (...) aucune offre d'emploi ne peut comporter de référence à l'une des caractéristiques mentionnées à cet article [l'article L 1132-1] ». Les articles L5331-1 à L5334-1 du Code du travail cadrent la « diffusion et la publicité des offres et demandes d'emploi » (interdictions, conditions de publication et de diffusion des offres d'emploi, contrôle et dispositions pénales)<sup>329</sup>. Selon l'article L1142-1 du Code du travail, « nul ne peut (...) mentionner ou faire mentionner dans une offre d'emploi le sexe ou la situation de famille du candidat recherché ». L'article 225-2<sup>330</sup> du Code pénal renseigne sur les sanctions encourues. Il dispose que « la discrimination (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende lorsqu'elle consiste (...) à subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1<sup>331</sup> (...) ». Les recours ne sont d'ailleurs pas inexistantes. D'un point de vue juridictionnel, plusieurs affaires concernent les offres d'emploi : pour n'en citer qu'une, un délit peut être constitué lorsqu'un employeur diffuse une offre d'emploi en la subordonnant à la fourniture d'une carte électorale<sup>332</sup>. Dans ce cas, l'article 225-2 du Code pénal a été retenu en raison du critère des opinions politiques mais aussi en raison de l'appartenance à une ethnie, une nation, une prétendue race car le candidat en question était un ressortissant béninois. Il a été retenu que « les intéressés ont procédé à la diffusion d'une offre d'emploi pour laquelle était exigée la présentation de la carte d'électeur du candidat, alors que le droit de vote n'est accordé qu'aux nationaux et, dans une certaine mesure, aux ressortissants de l'Union européenne et qu'ainsi ladite offre était subordonnée à une condition de nationalité, constitutive d'une discrimination prohibée ».

Au niveau extra juridictionnel, plusieurs délibérations émises par le Défenseur des droits (et antérieurement, par la HALDE) mettent en avant cette problématique rencontrée dans les offres d'emploi. Quelques exemples : l'utilisation des termes « langue maternelle » dans une offre d'emploi fait référence à l'origine du candidat<sup>333</sup> (même s'il a été reconnu par la HALDE que ceci relevait d'une maladresse visant à insister sur le niveau linguistique du candidat) ; les offres qui précisent « excellente présentation », « tailleurs fournis », et demandent une réponse à l'annonce comportant une « photo référence pénélope » (visibilité du candidat au moins à partir de la taille) sont subordonnées à des critères prohibés comme l'apparence physique et le sexe<sup>334</sup>

<sup>329</sup> Pour n'en citer que quelques-uns, l'article L. 5331-4 interdit de publier une offre d'emploi dans une langue étrangère ; l'article L. 5332- impose la datation des offres d'emploi ; l'article L. 5334-1 fixe les dispositions pénales et puni d'un an d'emprisonnement et de 37 500 euros d'amendes le fait d'insérer une offre d'emploi ou une offre de travaux à domicile, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 5331-3.

<sup>330</sup> Article codifié par la loi n° 92-684 du 22 juillet 1992 portant réforme des dispositions du code pénal relatives à la répression des crimes et délits contre les personnes, publiée au JORF n°169 du 23 juillet 1992 page 9875.

<sup>331</sup> Pour rappel, ces « éléments visés » sont « leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de la particulière vulnérabilité résultant de leur situation économique, apparente ou connue de son auteur, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur perte d'autonomie, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur identité de genre, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une Nation, une prétendue race ou une religion déterminée ».

<sup>332</sup> Cass. crim., 20 janv. 2009, n° 08-83.710.

<sup>333</sup> Délibération n° 2006-252 du 27 novembre 2006.

<sup>334</sup> Délibération n°2006-81 du 10 avril 2006.

(chapitre 5 – 2.2 Jeunes beautés ; 2.3 La profession d’hôtesse : réservée aux belles femmes non métissées ?).

Aussi, certains documents renseignent sur la façon de rédiger une annonce. En prenant l’exemple observé lors de cette formation (ici, le sexe), l’APEC (2017, 7-8) met en avant les termes à proscrire et donne des conseils de rédaction : la vérification du féminin et masculin pour les termes utilisés, l’utilisation de la mention H/F ou F/H à la suite de l’intitulé du poste, la rédaction de la totalité de l’offre de façon « neutre », etc. Il apparaît alors que la rédaction d’une annonce d’emploi est plus importante qu’elle n’est laissée supposée dans ces formations, et ce, en premier lieu, de façon à éviter tout type de discrimination ou selon les propos recueillis, pour éviter tout risque pour l’employeur.

Ainsi, même s’il existe des cas où des exceptions sont acceptées<sup>335</sup>, les lois cadrent les pratiques mais ne correspondent peut-être pas aux volontés des entreprises. Elles imposent, prohibent, répriment et parfois punissent. Au vu des mises en garde, l’entreprise semble suivre « *des orientations (...) qui ne peuvent pas être affichées publiquement sans nuire aux intérêts de l’organisation* » (Warin, 1993, 74). De ce fait, le cadre juridique semble appréhendé sur le registre du risque et donc de la contrainte pour l’entreprise en oubliant toute la dimension sociale de la promulgation d’une telle loi. Laurence Péru-Pirotte (2009, 13) avait évoqué les raisons permettant l’introduction de nouveaux critères de discriminations dans la loi (chapitre 3 – 1.2 La multiplication des motifs de discrimination et des domaines d’application) - dont la lutte contre des comportements nuisibles à la société (lutte contre le racisme) ou encore en réponse à des études scientifiques (sociologiques, économiques, politiques, juridiques) -, le choix de l’un ou l’autre répondant « *toujours à une idée de justice, soit de groupe (il faut éliminer les discriminations raciales ou à l’égard des femmes par exemple), soit interindividuelle (les personnes ayant des mœurs ou des opinions différentes doivent être respectées de la même façon), soit à un impératif de pertinence, voire de rationalité économique* ». Au lieu de cela, les formateurs passent sous silence ce qui a trait aux discriminations sauf si des risques sont encourus. Est-ce que ce qui doit être tu mais les alertes sont lancées quand un danger est perceptible. Peut-on penser que discriminer est un moindre mal pour le bien-être de l’entreprise ? Ce qui serait d’ailleurs paradoxal quand on sait qu’elle dispose d’accords sur l’âge et sur l’égalité homme/femme, et les précise même dans certaines de ses annonces d’offre d’emploi<sup>336</sup>. Ces accords permettent aux recruteurs d’utiliser le déni de

---

<sup>335</sup> Trois exceptions légales concernent l’âge : l’article L. 1133-2 du Code du travail qui précise que les différences de traitement fondées sur l’âge ne constituent pas une discrimination si elles sont justifiées par un objectif légitime (politique de l’emploi par exemple) ; l’article L. 5331-2 du Code du travail autorise la mention de conditions d’âge dans une offre d’emploi lorsque celles-ci sont imposées par des dispositions légales ; en cas de plan sénior/accord séniors et le contrat de génération dans l’entreprise. Deux exceptions concernent le sexe : si le sexe est une condition déterminante à l’exercice d’un emploi (uniquement les mannequins, les modèles et les artistes amenés à interpréter un rôle masculin ou féminin) ; le plan égalité professionnelle/accord égalité professionnelle dans l’entreprise. Dans ce cas, il est possible de cibler des candidatures féminines même si le poste ne peut pas être uniquement réservé aux femmes et ainsi, l’offre d’emploi doit mentionner que l’emploi est uniquement réservé aux femmes. Il peut tout de même être spécifié que la priorité sera donnée aux candidatures féminines dans le cadre d’un plan pour l’égalité entre les femmes et les hommes, à compétences égales (Apec, 2017).

<sup>336</sup> Nous avons pu constater, en parcourant les annonces sur leur site de recrutement, que l’entreprise évoquait son investissement antidiscriminatoire : « *Decathlon est engagé dans l’inclusion et la non-discrimination, et agit ainsi quotidiennement en faveur du handicap, des séniors, de la mixité sociale, de l’égalité entre les femmes et les hommes. Chez Decathlon, nous recrutons avant tout des personnalités* ».

dommage comme technique de neutralisation afin de compenser le malaise lié aux discriminations qu'ils opèrent. Si les formateurs ont planté les graines permettant aux stagiaires de construire leur équipe comme il le souhaite, il reste à leur donner les clefs pour agir stratégiquement et contourner les risques énoncés. Dépossédés de leurs diplômes et des contenus y étant associés, présents dans une dimension spatiale et temporelle ne leur permettant pas de prendre du recul par rapport aux informations leur étant donné (Bronner, 2010) et pouvant concrétiser certains enjeux professionnels, les stagiaires pourraient être d'autant plus réceptifs.

### 2.2.3 Apprendre à agir stratégiquement

Nous avons remarqué que le cadre législatif antidiscriminatoire français était un sujet abordé essentiellement pour évoquer les risques de certaines étapes du recrutement et en alerter les stagiaires. L'analyse de ces formations a mis en avant deux techniques, deux stratégies, qui permettent de contourner le cadre législatif. Nous constatons aussi que les stagiaires ne semblent pas en être conscients et par là, nous pouvons penser qu'ils n'ont pas eu, lors de leur formation initiale, de connaissances relatives aux obligations légales encadrant le recrutement. Ou peut-être est-ce le cas, mais les enjeux sont plus importants (emploi, promotion, chômage) pour qu'ils appliquent uniquement ce qui leur est demandé.

#### 2.2.3.1 Compter sur le mimétisme des candidats

##### ➔ L'art de la présentation

Les présentations des formateurs et des stagiaires sont l'occasion de se connaître, se découvrir, mais c'est surtout l'occasion de leur apprendre un modèle à suivre, à respecter, une façon de se présenter face au candidat.

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Présentation de Johan

Johan : « *Bon Juliette, moi je me présente, je m'appelle Johan, j'ai trente ans, je suis du coup ici, directeur du magasin, à Dunkerque. Avant ça, j'étais directeur aussi à Maubeuge, un poste que j'ai occupé pendant un an et... un peu plus d'un an et demi, un an et huit mois. Ça fait un peu plus de six ans, ça fait six ans depuis trois jours que je suis à SVSCsport. J'ai commencé en 2010 par un poste de responsable de rayon c'était mon premier poste à SVSCsport à Hénin Beaumont, où j'ai fait ça pendant un an et demi. Ensuite, je suis passé responsable, ce qu'on appelle chez nous responsable d'exploitation donc à Fouquières les Béthune, et à Fouquières, j'ai connu plusieurs postes, j'ai fait l'exploitation, j'ai eu le service client, j'ai eu l'atelier, j'ai eu le rayon fitness, le rayon sport collectif. Donc je suis resté là-bas pendant deux ans et demi et donc c'est après que je suis passé directeur de magasin à Maubeuge et je suis arrivée ici à Dunkerque depuis juin. Six mois. Ça va pour le parcours pro ? (...)*

*Simon, je suis un grand passionné de football, j'en ai fait pendant 25 ans, j'ai arrêté pas à cause du travail mais parce que, voilà, j'ai beaucoup bougé et mon club c'était plutôt un club familial, j'avais pas mal de potes et j'ai essayé de rejouer dans d'autres clubs et j'ai pas retrouvé ça donc je fais juste*

(<https://joinus.decathlon.fr/fr/annonce/1134043-vendeur-se-hote-sse-hf-temps-partiel-85000-la-roche-sur-yon>, consulté le 31 janvier 2021 à 19h21).

du foot le lundi soir avec les copains et aussi maintenant je me suis mis au running. Donc j'ai fait deux marathons, quelques semi-marathons, quelques trails, ... Bon, je cours quand j'ai le temps et... et ça me permet aussi de me défouler un petit peu.

J'ai rencontré ma femme à SVSCsport, je me suis marié, tu l'as peut-être pas remarqué mais du coup je te la montre (il me montre son alliance) je me suis marié il y a de ça... donc en avril, en avril de cette année, je l'ai rencontrée à Béthune notamment ma femme, elle travaille aussi à SVSCsport, on vient d'acheter une maison, tout ça, c'est canon, donc on a une belle vie, on est très heureux... et sinon, ce que j'aurais envie de te dire de moi avant que toi tu te présentes c'est que je suis quelqu'un de passionné, je suis quelqu'un de... voilà... j'aime ce que je fais j'ai la chance d'être dans, en tout cas, c'est ce que j'estime être une super entreprise, qui me permet de me sentir bien, de m'épanouir, de me développer et... et aussi, de concilier une vie familiale à une vie professionnelle qui est juste canon parce que dans mon métier, j'apprends même de moi tous les jours et je pense que c'est une des plus grandes richesses parce que j'apprends de moi au travers de tous mes collègues. On a des hommes et des femmes ici, si jamais t'as la chance de bosser chez nous, tu verras des gens exceptionnels et du coup, du coup, j'apprends aussi avec eux, j'apprends même beaucoup d'eux. C'est vraiment quelque chose qui me tient à cœur dans ce que je fais. Voilà pour moi ».

### Extrait de la formation 2, le 29/11/2016 :

#### Présentation de Christophe

Christophe : « Donc je m'appelle Christophe, j'ai trente ans, bientôt trente-et-un l'année prochaine. Je suis marié, j'ai un petit garçon qui a deux ans le mois prochain et j'attends mon deuxième petit garçon fin février. Je suis pratiquant de tennis et mon rêve, ce sera, un jour, d'être coach de mes enfants. C'est utopique mais, si je pouvais vivre de ça, ce serait vraiment très bien. Ça m'arrangerait, c'est ma passion. Et j'aimerais bien voir mes gamins jouer au tennis. En parlant de SVSCsport, ça fait maintenant 6 ans que je suis à SVSCsport, j'ai commencé RR sur le magasin d'Arras, j'ai fait un an sur ce magasin, j'ai commencé sur la montagne en tant qu'RR +1 donc obligé de travailler avec un autre RR qui m'a formé au métier, aux basics. Après j'ai pris le rayon eau et santé déc et running. Le magasin d'Arras est un petit magasin qui fait 1800 m2, plutôt un magasin école. Après on m'a proposé de reprendre le fitness à Boulogne sur mer, donc au même moment de l'ouverture de Calais. Donc du coup, avec une problématique, on va dire de... de chiffre forcément puisque le magasin de Calais est sur une zone commune avec Boulogne donc il y a eu quand même plus d'un million et demi de perdu pour le magasin et il y a une grosse partie des employés de Boulogne qui ont émis le souhait de partir à Calais pour connaître l'ouverture d'un magasin (...). J'ai fait 7 mois sur le fitness, j'ai connu le directeur d'ici qui a été RR+1 sur le rayon fitness. On a travaillé un petit peu ensemble, il a repris le fitness et on m'a proposé de prendre le poste de responsable service client sur le même magasin donc, que j'ai fait pendant 3 ans à peu près et la dernière année j'ai repris l'exploitation sur le magasin avec les services. Donc on a mené la multi compétences à Boulogne... moins bien, mais en tous cas c'était un gros changement sur le magasin qui avait une équipe de caisse depuis 25 ans (...). Et donc, il y a un an et demi, j'ai été nommé sur St Omer pour le remplacement de Nadia qui était en congé mater et du coup, ça devait durer 6 mois et du coup, j'ai été nommé par la suite sur le magasin. (...).

Sinon, je vous l'ai dit, je suis passionné de tennis, j'en ai fait dès l'âge de 7 ans et malheureusement j'ai arrêté quand j'ai été RR à SVSCsport. J'ai réussi à reprendre il y a deux, trois ans, alors pas au même niveau mais au moins, je m'amuse avec des potes le vendredi soir mais l'objectif c'est de prendre du plaisir. En tous cas, moi, ma motivation à reprendre, c'est de me dire que si je suis directeur de magasin, et que je pratique pas de sport, comment mon responsable de rayon je vais lui donner du sens pour qu'il pratique son sport passion. Parce que du coup, son collaborateur pratique aussi son sport. Donc, je me suis dit, sans m'obliger parce que c'est plutôt une passion mais en tous cas me forcer à aller à l'entraînement, etc. et parler, c'est ma motivation pour faire du sport en plus de me dépenser.

*Au niveau de mes études, je n'en ai pas parlé. J'ai fait STAPS de la première à la dernière année. Pourquoi je parle de mes études, parce que c'est ce qui m'a permis de venir à Lille. Je suis originaire de St Etienne donc j'ai fait mes premières années STAPS à St Etienne dans le but d'être prof de sport mais rapidement, je me suis dit que prof de sport, je sentais que ça allait être compliqué de faire toute ma vie la même chose avec des gens plus ou moins motivés et je pense que je ne vais pas avoir la patience. Donc du coup, j'ai découvert le management du sport sauf que ça se faisait pas à St Etienne donc du coup, je suis parti sur Paris deux ans à Nanterre et ma dernière année, je l'ai faite à Lille. Donc, je suis arrivé dans le Nord comme ça, on y est plutôt bien, SVSCsport est très bien implanté et surtout, moi, ce que j'ai apprécié en parlant de SVSCsport c'est que c'était mon premier job, vrai job, et ils m'ont laissé la chance de pouvoir manager des équipes sans avoir managé de ma vie. Du coup, je sais pas si d'autres ont ce point commun avec moi mais en tous cas, j'ai trouvé ça plutôt intéressant de pouvoir laisser la chance à des jeunes étudiants, diplômés plutôt de pouvoir démarrer leur avenir professionnel avec une équipe, un projet d'équipe. Donc voilà un petit peu ma présentation. Euh... (...) Je suis formateur recrutement depuis cette année donc c'est plutôt très récent. J'ai fait l'ancienne formation avec Daphné qui était ma monitrice. Donc du coup, le roadbook, vous verrez, a totalement changé. Et du coup, peut-être qu'il va vous manquer des choses donc surtout vous le dites ».*

Selon les deux modèles observés, les formateurs mentionnent leur âge, leur parcours professionnel, certains aspects de leur vie privée, leur parcours sportif et parfois, leur parcours scolaire. Cette façon de faire était la même dans le livret de formation de 2013, dans lequel il était demandé au formateur de préparer « *une page de paperboard avec les indications suivantes :*

- *Prénom et Nom*
- *Poste occupé actuellement et ancienneté dans ce poste*
- *Parcours professionnel (de façon chronologique)*
- *Vie privée : situation familiale, passe-temps, ce qui me donne de l'énergie... »*

Elle l'est toujours dans le livret de 2016.

Extrait du livret de formation, 2016 :

*« La présentation du recruteur est importante, elle permet de mettre à l'aise le candidat, de lui donner envie de se livrer à son tour et de donner sa vraie personnalité. Même en 4 minutes, nous dégageons quelque chose d'unique et de singulier de notre personnalité. Le candidat doit ressentir que ce sera un dialogue entre deux êtres humains qui se recherchent tous les deux.*

*Prénom + nom + poste occupé + ancienneté dans ce poste + parcours professionnel + vie perso + situation familiale + passe-temps + ce qui me donne de l'énergie + pourquoi je suis chez SVSCsport, etc.*

*Généralement, les candidats se calquent sur votre présentation ».*

Les deux formateurs mentionnent donc à des moments différents et plus ou moins longuement, des détails sur leur vie personnelle (situation de famille essentiellement). Ils expliquent aux stagiaires l'importance de donner beaucoup d'informations sur eux-mêmes pour en recevoir de la part du candidat, « *de lui donner envie de se livrer à son tour* » (livret de formation, 2013).

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Vous avez tout à fait raison, si vous dites bonjour moi je suis responsable de rayon... mimétisme, le mec en face... par contre si moi je donne des infos sur ma vie perso et si j'ai envie de le faire, parce que, après on parle de casser, pour casser les codes, pour casser les choses et pour aller chercher la personne, savoir vraiment qui elle est, là, vous êtes obligés vous aussi de vous découvrir un petit peu (...). Si vous ne vous découvrez pas, ben l'autre il ne fera pas. Si effectivement, on parle pas de sa femme, de sa passion, de machin, lui, il ne va pas penser à le faire. Ou alors, il pensera peut-être à le faire mais vu que vous l'avez pas fait, il se dira peut-être : « bon je vais peut-être rester dans mon truc plutôt pro et voilà » (Johan).*

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

*« Ça, il faut en avoir conscience. Vous l'avez vu hier, dans ma présentation, j'ai parlé un peu de ma famille mais si j'en avais pas parlé, peut-être que certains auraient pas osé en parler. Et encore, on est entre nous. On se calque souvent sur la présentation que fait la première personne. Donc si vous faites une présentation hyper rapide, vous étonnez pas si le gars fait aussi une présentation hyper rapide et du coup, vous derrière, pour la partie suivante, vous allez ramer. Donc pas hésiter à creuser sur ce que vous voulez entendre et du coup, vous, vous vous présentez aussi en fonction de ça. Donc on n'a pas toujours la même présentation » (Christophe).*

Parler de soi, donner des informations personnelles, parler du sport pratiqué, etc. lors des présentations inciterait donc le candidat à faire de même. Tiphanie, la cheffe de projet formation, parle d'un « effet miroir » : *« Pour moi, il n'y a pas de barrière entre les deux. Y'en a pas. Et si moi, je me livre comme ça à la personne, la personne en face de moi, logiquement, il y a un effet miroir qui fait qu'elle va se livrer, elle doit être à l'aise, elle doit se sentir bien, elle doit pas se sentir jugée. Moi, c'est ce que je dis toujours, le recrutement déjà, c'est pas une science exacte ».*

Ils comptent donc sur un effet de mimétisme pour obtenir des informations qu'ils ne peuvent demander lors d'un entretien, auxquelles ils n'ont pas accès parce que le faire serait illégal. Ainsi, les premières minutes de chaque formation<sup>337</sup> semblent offrir un premier contournement du cadre législatif antidiscriminatoire français. Les questions relatives à la vie personnelle du candidat sont évitées et le risque, évincé. La façon de faire est plus insidieuse car ils comptent sur le fait que le candidat modèle sa présentation sur celle du recruteur. Cette pratique n'en est pas moins illégale puisque la loi spécifie « sous quelque forme que ce soit »<sup>338</sup> et confirme donc l'hypothèse d'une posture plutôt consentie.

→ Et la magie opère...

Trois stagiaires sur les quatre présents, dans la première formation, reproduisent le modèle lors de leur propre présentation. Ils sont six sur sept pour la deuxième. En ce qui concerne la troisième formation, deux stagiaires sur quatre parlent de leur vie personnelle (le formateur n'en avait pas fait mention) et tous donnent leur âge.

---

<sup>337</sup> Les présentations commencent à 9h15 pour la première formation et représentent le deuxième exercice demandé. Elles commencent à 9h07 pour la deuxième formation, il s'agit de l'entrée en matière après une brève explication des objectifs de formations.

<sup>338</sup> Article L. 1221-6 du Code du travail.



Un peu plus tard ont lieu les pratiques des entretiens. Lors de la première formation, quatre entretiens sont réalisés. Il s'agit de simulations : la plupart des stagiaires seront recruteurs à un moment et candidats à un autre. Chaque « recruteur » se base sur les besoins de son rayon, et chaque candidat doit adapter son discours. Mais pour cette formation, ils n'utilisent pas de CV de vrais candidats, ce qui peut laisser sous-entendre que c'est le discours qu'ils adopteraient s'ils répondaient à un réel entretien. Sur les quatre faux recruteurs, deux donnent leur âge et certains aspects de leur vie personnelle. La totalité des faux candidats<sup>339</sup> donnent leur âge et évoquent des détails de leur vie personnelle.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Entretien 1 :

Recruteuse : « Alors voilà, moi, c'est Marie, j'ai 25 ans (...). Niveau personnel, je ne suis pas encore mariée mais bientôt, l'année prochaine. Originaires du Sud. J'ai un petit chaton qui a 9 mois maintenant et auquel je suis très attachée. Voilà, toute ma famille est dans le sud mais je suis quelqu'un de très proche de sa famille »<sup>340</sup>.

(...)

Candidat : « Alors, donc Johan, j'ai 30 ans (...). Après, bon, je vous avoue, ma femme, son repos, elle, c'est le jeudi. Donc, bon voilà, après... j'veux pas que ce soit quelque chose qui me porte préjudice, pas du tout, moi, s'il faut que je travaille le jeudi, je travaillerai mais idéalement, si je pouvais pas travailler le jeudi, ça permettrait d'avoir du coup deux jours avec ma femme ».

Entretien 2 :

Recruteur : « Donc moi, je m'appelle Maxime, je suis originaire de Normandie (...) ».

Candidat : « Moi c'est Maxence, j'ai 31 ans. À la base, je ne suis pas originaire de la région, je suis originaire de Charente-Maritime. Du coup, j'ai suivi ma copine qui est venue faire ses études ici ».

Entretien 3 :

« Donc moi c'est Lucas (...). Je ne suis pas de la région, je suis venu ici pour accompagner ma compagne ».

« Je m'appelle Marie, j'ai 25 ans et je suis originaire du sud de la France. Mes parents habitent au-dessus d'Aix-en-Provence ».

Entretien 4 :

« Je m'appelle Maxence, j'ai 31 ans (...). Sinon, je ne suis pas du tout originaire de la région, je suis originaire de Charente-Maritime et ma copine, il y a six ans, elle a décidé de faire ses études ici alors du coup je l'ai suivie. Maintenant, ça fait six ans qu'on est ici. À la base c'était pour une période assez courte et finalement on n'est pas si mal dans le Nord. Elle a fini études et on a trouvé tous les deux du travail donc moi à SVSCsport et elle à Leroy Merlin. Ça fait partie du même groupe et elle est également responsable de rayon. Et du coup, là, on a trouvé un super équilibre et finalement on est bien dans le nord. On s'est pacé l'année dernière. Pas marié encore, pas d'enfant mais un chien du coup, ça compense un petit peu par rapport aux enfants ».

« Donc moi c'est Juliette, j'ai 33 ans (...) » (Mes propos).

<sup>339</sup> J'avais été « réquisitionnée » pour participer aux simulations entretiens. J'étais donc la quatrième personne jouant le rôle de la candidate. Ainsi, chaque stagiaire jouant le rôle du candidat a répété le modèle leur ayant été inculqué.

<sup>340</sup> Elle parle de sa vie personnelle pour clore sa présentation.

De façon consciente ou non<sup>341</sup>, on remarque qu'il y a une certaine corrélation entre la façon dont se présentent les recruteurs et celle des candidats. Les entretiens physiques sont le renforcement et l'aboutissement de tout ce qui (n')a (pas) été fait avant. C'est-à-dire que parler de son âge ou de sa vie privée semble naturel, comme si c'était la norme lors d'un entretien - en tous cas, la norme selon laquelle ils ont été formés. Le mimétisme recherché opère sur le couple formateur – stagiaire<sup>342</sup> puis dans leur rôle de recruteur – candidat.

Pour la deuxième formation, les « faux » candidats doivent se baser sur les CV déjà analysés durant la formation. Ces derniers sont censés suivre le mode de présentation qui leur a été proposé en amont. Lors du premier et du troisième entretien, l'âge et la vie personnelle sont quasiment évoqués de façon similaire.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Entretien 1 :

Recruteur 1 : « *Moi c'est Geoffrey, j'ai 24 ans (...). Voilà, sinon, je suis en couple depuis 4 ans et tout se passe bien dans ma vie privée* »

Recruteur 2 : « *Donc, moi, c'est Adrien (...). Au niveau familial, je suis en couple également depuis trois ans maintenant, je vis sur Amiens* »

Candidat : « *moi c'est Martin, j'ai 18 ans (...). Au niveau vie privée, j'ai un appartement depuis peu, et je vis tout seul* » (Grégory).

Formation n°2, le 30/11/2016 :

Entretien 3 :

Recruteur 1 : « *Moi c'est Stéphane, j'ai 35 ans (...). Je suis célibataire et sans enfant* »

Recruteur 2 : « *Moi, c'est Grégory (...). Pour finir, je suis en couple* »

Candidat : « *Donc moi, c'est Julien, j'ai 28 ans, je suis originaire de la région amiénoise (...). Je vis à Amiens* » (Adrien).

Devant endosser la vie d'une autre personne au travers de CV dont ils doivent s'imprégner, les faux candidats ont donc un discours différent car ils ne se basent pas sur leur propre trajectoire professionnelle, scolaire, sportive et personnelle. Ces simulations montrent essentiellement que les stagiaires ont intégrés la façon de se présenter face à un recruteur.

Le dernier entretien est plus intéressant car il a lieu cette fois avec un vrai candidat avec lequel le rendez-vous avait été pris la veille. Juste avant de le recevoir, les stagiaires et le formateur parlent des points à éclaircir. Ils ont donc prévu de demander pourquoi le candidat veut déménager à Amiens. Puis le formateur intervient en expliquant que les recruteurs pourront « *creuser là-dessus, que fait sa conjointe ?* ».

---

<sup>341</sup> Nous ne pouvons pas savoir si les « candidats » calquent leur présentation consciemment sur celle des « recruteurs » ou s'ils appliquent le modèle qui leur a été donné au début de la formation, modèle qui a été répété par le formateur ou affiché dans la salle de formation.

<sup>342</sup> Ils appliquent ce qui leur a été dit dès le début de la formation.

### Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Entretien 4 :

Hector : « *allez, j'y vais. Je suis Hector, j'ai 26 ans (...). Sinon, j'ai une copine depuis quatre ans qui est sur Lille, qui est resté sur Lille voilà* »

Adrien : « *Donc moi c'est Adrien (...). Je suis également originaire d'Amiens (...). J'ai une copine depuis trois ans maintenant* ».

Samuel (Candidat) : « *Moi, c'est Samuel, j'ai 25 ans. Je suis originaire de Compiègne (...). J'ai rencontré ma copine ici, c'est pour ça que je reviens dans la région maintenant (...). On m'avait promis un travail de responsable sur Amiens pour que je puisse retrouver ma copine, ce qui n'a pas été le cas donc j'ai démissionné pour pouvoir me rapprocher d'elle c'est pourquoi maintenant que je suis ici avec vous* ».

Ils devront poser d'autres questions pour obtenir les informations relatives à sa conjointe, mais ils n'ont pas dû le faire pour connaître la raison de son déménagement à Amiens : pour le seul vrai entretien, la « magie » opère. Le candidat reproduit le même discours en donnant son âge et en parlant librement de sa vie privée. Car même si les recruteurs avaient prévu de creuser sur certains points de sa vie personnelle, ils ont déjà pu avoir certaines informations, juste grâce à la présentation. Le mimétisme se produit donc réellement avec le candidat. Quant aux stagiaires, si on pouvait se demander si les simulations biaisaient le mimétisme, cet exercice permet au moins de renforcer leur apprentissage.

Si cette façon de faire semble contourner insidieusement le cadre législatif, on mesure toute l'importance des premières minutes de la formation qui visent à apprendre aux stagiaires une façon de se présenter qui leur servira à pouvoir disposer, s'ils l'utilisent, d'informations sur le candidat qu'ils ne peuvent légalement pas demander. Cette méthode, indirecte et toutefois illégale aussi, touche aussi bien les candidats que les stagiaires : elle peut amenuiser la possibilité, pour un candidat, de se rendre compte qu'il donne des informations pouvant se « retourner contre lui » si le recruteur les utilise pour se forger un jugement et établir sa décision. Elle est aussi insidieuse vis-à-vis du recruteur si on considère que celui-ci n'a pas conscience qu'« extorquer » ce type d'information est illégal. Mais les choses sont présentées d'une telle manière, comme « allant de soi », que les doutes paraissent eux-mêmes inexistantes. Cette impression est la base de la deuxième technique utilisée, qui vise à rendre des critères potentiellement discriminatoires tout à fait naturels.

#### 2.2.3.2 Des critères discriminatoires minimisés, invisibilisés

Nombreux ont été les exemples donnés par le recruteur et les jeux de rôle pratiqués par les stagiaires. Autant d'occasions d'évoquer des profils de candidats, des attentes de la part des stagiaires dont les descriptions ne sont pas dénuées de critères discriminatoires, que ceux-ci soient évoqués de façon consciente ou non. C'est justement cela qui est intéressant. La plupart du temps, tout se passe comme si les choses étaient naturelles. Voici donc une série de situations.

A plusieurs moments, Johan illustre certains de ses propos dans lesquels se dégage l'impression que certains critères, pouvant être discriminatoires, ne le sont pas, tellement la façon de les

amener semble aller de soi. Pour la définition d'un besoin, il explique l'importance des savoir-être des candidats, lesquels passent par la mise en avant de l'âge et de ce qu'il peut apporter au rayon, à l'équipe alors en place.

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

*« Si son métier c'est vendeur, sa mission c'est ça, savoir-faire c'est ça, savoir-être, je veux un mec... euh... j'ai une équipe de vieux qui sont dans une routine, je veux un mec jeune, pêchu, qui apporte du pep's, de la joie de vivre, le matin quand il dit bonjour, il a la banane... ça, c'est savoir-être » (Johan).*

Il associe les « vieux » à une routine, des « vieux » qui composent entièrement une équipe, ce qui nécessite d'aller chercher une personne « jeune ». Johan emploie toute une série d'expression qualifiant la jeunesse. Le terme « pêchu » renvoie à « avoir la pêche » qui est défini comme « *se sentir plein d'allant, de dynamisme*<sup>343</sup> » ; le « pep's » est aussi associé au dynamisme, à la vitalité<sup>344</sup>. Cet exemple montre de quelle façon il est possible de considérer des motifs discriminatoires lors de la définition d'un besoin. Parler de l'âge en tant que critère qui permet de rééquilibrer une équipe, de convenir à leur projet, à leur « dreamteam » alors que la jeunesse renvoie directement à l'un des quatre incontournables de l'entreprise : la vitalité (cf. 3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre). Ceci semble encore plus anodin puisque ce critère est une condition que le candidat doit remplir pour pouvoir être recruté. Mais il n'en est pas moins présent dans la loi française depuis le 16 novembre 2001. C'est ainsi que l'on constate que, quand une tranche d'âge est mentionnée par un stagiaire, lui-même fait spontanément référence au fait que c'est habituellement cette tranche d'âge qui est recrutée dans l'enseigne.

Extrait de la formation 1, 15/11/16 :

Maxence : *« Ensuite, pratiquant ; c'est un peu compliqué pour les pratiquants sur la rando, C'est rare aujourd'hui d'avoir quelqu'un de 25 à 30 ans qui fait de la rando donc ça et moi comme par exemple, quand je regarde les CV quand j'épluche un peu vite fait, c'est de se dire peut-être une personne qui voyage ou alors un ancien scout. Donc voilà c'est plus sur le genre de profil.*

Johan : *pourquoi tu dis quelqu'un de 25-30 ans ?*

Maxence : *non pas forcément, pas spécialement, mais du coup c'est te dire aujourd'hui les personnes qui postule chez nous c'est plus dans cette tranche d'âge-là mais après, je suis absolument pas fermé.*

Johan : *d'où l'importance, on en parlera après, d'attirer les bons candidats ».*

Tenir compte d'un tel critère ne semble donc pas dénué de sens puisque ça correspond au type de profil recherché par l'enseigne. Son aspect discriminatoire est donc minimisé, on peut aller même jusqu'à dire qu'il est absent dans le sens où le formateur entretient son choix par le fait de savoir où s'adresser, quels canaux de recrutement mobiliser pour rechercher ce profil.

L'autre critère est le sexe. Nous avons utilisé l'extrait précédemment (cf. 2.2.2.2 Des mises en garde à la provocation à la discrimination). Quand Johan explique qu'il n'a « aucun tabou avec ça » (le genre) et qu'il voulait « aussi que ce soit une fille pour changer », il explique son point de vue en remplaçant le sexe masculin par la « testostérone » ; le sexe féminin par la « rondeur ». Ceci entretient naturellement les stéréotypes de genre par association à certaines

<sup>343</sup> Larousse. (2000). Pêche. Dans *Le petit Larousse*.

<sup>344</sup> Larousse. (2000). Pep. Dans *Le petit Larousse*.

caractéristiques implicites pouvant être directement associées à leur besoin (la force de l'homme pour porter des charges lourdes, par exemple) montrant que « *la biologie réfracte les représentations sociales* » (Détrez, 2005, 174). Outre son aspect descriptif, les paroles du formateur peuvent avoir aussi un effet prescriptif (Duru-Bellat, 2016) donc incitatif et faire que les stéréotypes agiront comme des repères lors des futurs recrutements des stagiaires.

Ainsi, la définition du besoin est le moment charnière d'un processus de recrutement car la façon. C'est le moment où se détermine le profil de la personne recherchée au travers de nombreux critères, prioritaires ou éliminatoires (Marchal, 2015) et la façon d'appréhender certains critères discriminatoires conditionne leur utilisation. Il y a donc de fortes chances qu'ils orientent le choix du recruteur dans sa sélection, et en tenir compte aboutira à un recrutement discriminatoire. En tant que phase primordiale d'un processus de recrutement, la définition du besoin doit répondre à un certain nombre d'exigences : la précision des caractéristiques du poste à pourvoir (type d'emploi, temps de travail, niveau de responsabilité, etc.) ; les qualifications, expériences et compétences attendues du candidat ; les contraintes du poste (mobilité, disponibilité, etc.) ; le niveau de rémunération ; l'exclusion des critères de discrimination et les compétences qui ne sont pas en lien direct avec le poste. Cette étape n'est pourtant pas légalement obligatoire. Cependant, en cas de litige suite à un non recrutement suspecté de discrimination, l'employeur doit être capable de démontrer que son choix n'a pas été fondé sur un critère prohibé. Un exemple intéressant remet d'ailleurs en cause la justification par le diplôme : la Cour de cassation considère que la détention d'un diplôme constitue une justification objective dans un cas de présomption de discrimination, « *dès lors que ce diplôme ou ce niveau de formation sont utiles à l'exercice des fonctions en vue desquelles le recrutement a été effectué*<sup>345</sup> ». Or dans le jugement rendu le 15 décembre 2011 dans lequel le candidat se considérait victime de discrimination à raison de son origine et de son nom de famille, l'entreprise n'avait exigé aucun diplôme. L'objectivité de la justification de l'employeur a donc été remise en question. De plus, la Cour a considéré un élément de preuve apporté lors de l'appel<sup>346</sup> : le registre du personnel montrait que peu d'employés avaient un nom à consonance maghrébine, laissant alors supposer l'existence d'une discrimination. C'est-à-dire que même un critère utilisé généralement comme critère de recrutement et d'apparence objective peut ne pas se révéler être un critère de justification du choix d'un candidat alors qu'il y a présomption de discrimination. Il semble donc important de décrire précisément son besoin à des fins de prévention et de justification et avant cela, de savoir quels critères sont discriminatoires.

Ainsi, recruter selon le sexe sous prétexte d'une volonté d'équilibrer une équipe, en brandissant l'argument de la parité, aussi louable soit-il, est irrecevable aux yeux la HALDE suite à une réclamation pour discrimination en raison du sexe<sup>347</sup> : une candidate à un emploi n'a pas été retenue au motif que le choix « *s'est porté vers une candidature masculine pour les besoins de [l'] entreprise* » surtout dans le sens où le futur candidat serait confronté au port de charges lourdes. Mais, il apparaît que des femmes exercent déjà cette activité (sept femmes et deux hommes) et qu'un choix de candidat sur le sexe ne saurait être justifié. La HALDE considère donc que la décision de l'employeur a violé l'article L. 1132-1 du Code du travail et qu'il doit

---

<sup>345</sup> Cass. Soc., 15 décembre 2011, n° 10-15873.

<sup>346</sup> Cour d'appel de Toulouse, le 19/02/10.

<sup>347</sup> HALDE, délibération n° 2010-155 du 5 juillet 2010.

réparer son préjudice auprès de la réclamante. Elle émet aussi une série de recommandations dont la mise en place d'un processus de recrutement transparent avec une description précise du poste ; le rappel, aux différents magasins du réseau, de la législation en termes de discrimination ; le compte rendu du suivi de ces recommandations sous trois mois. Ainsi, la justification en termes de parité ne saurait être valable. Dans une autre délibération<sup>348</sup>, une candidate à un poste de gestionnaire des ressources humaines s'est vu refuser l'accès à cet emploi, la raison étant que le service souhaitait « masculiniser la fonction RH ». Lors des différentes étapes de recrutement, la question du sexe avait été respectée<sup>349</sup> et il en est ressorti que la personne finalement recrutée (un homme) l'avait été sur des critères objectifs liés à ses compétences et expériences. Le choix en termes de recrutement repose donc sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Or, la HALDE a rappelé à cette entreprise que « la formulation et les termes de la réponse (...) [étaient] contraires à la loi ». Un rappel à la loi a donc eu lieu et le mis en cause a dû mettre en place « une action de sensibilisation spécifique à destination de l'ensemble du personnel du service des ressources humaines, et d'en rendre compte à la haute autorité dans les 3 mois ». La neutralité du processus de recrutement est, ici, jugée respectée, tout en sachant que la décision aurait pu être contraire si la personne recrutée était moins compétente que la victime.

Au vu de tous ces éléments, comment est donc expliquée la définition du besoin en recrutement lors de ces formations ? Quelles clefs sont données aux stagiaires afin qu'ils puissent l'élaborer de façon la plus pertinente possible ? Le livret de formation du moniteur de 2013 était alors assez explicite.

Extrait du journal de formation, 2013 :

*Séquence d'apprentissage :*

- \* Demande à l'ensemble des participants de définir ce qu'est un besoin (façon brainstorming)*
- \* Demande leur quel est l'intérêt d'écrire le besoin que l'on a*
- \* A partir de la fiche métier qu'ils ont ramené et du travail précédent demande-leur de remplir la fiche définition de Poste et la fiche définition de profil*
- \* Demande leur de se mettre en binôme afin d'échanger sur le travail qu'il vienne de faire et de compléter si besoin.*

---

<sup>348</sup> HALDE, délibération n° 2006-57 du 3 avril 2006.

<sup>349</sup> En effet, sur les 165 candidatures, les dix sélectionnées pour l'entretien étaient aussi bien des femmes (6) que des hommes (4). Suite à cela, deux candidatures masculines et deux féminines ont été retenues pour une dernière sélection.

Extrait du journal de formation, 2013 :

**FICHE DE DEFINITION DE POSTE**

**ANNEXE 3**  
Contexte de la recherche :  
(Quels sont les axes stratégiques de mon projet à 2 ans, qui est mon équipe actuel, quel profil manque-il dans mon équipe pour atteindre ma cible ?)

Titre du poste :

LE METIER (LES GRANDES FONCTIONNALITES)	SAVOIR ET/OU SAVOIR FAIRE	SAVOIR ETRE APTITUDES
LA MISSION (SI ELEMENTS SPECIFIQUES)	SAVOIR ET/OU SAVOIR FAIRE	SAVOIR ETRE APTITUDES

Spécificité du poste :  
(Éloignement, contraintes horaires, présentation, etc...)

Niveau et contenu de la rémunération proposée :

Tout semble présent dans le livret de formation : la description du métier et des missions, les savoirs, savoir-faire et savoir-être attendus (autrement dit les diplômes, qualifications, expériences, qualités humaines et comportementales), les contraintes, la rémunération. On peut toutefois se demander ce qui est entendu par « *présentation* » dans la rubrique « *spécificité du poste* » : Est-ce juste une présentation du poste de la part du recruteur ? Ou est-ce un constat de la présentation physique du candidat lors de l’entretien ? Ou encore une explication des attendus en matière de présentation une fois en poste ?

Si par écrit, tout semble respectueux d’un processus de recrutement exempt de discriminations, les paroles sont différentes. Ces quelques exemples montrent que la façon d’appréhender les critères de recrutement permet de transformer ceux pouvant être discriminatoires en critères naturels et naturellement considérés pour recruter. Chaque caractéristique biologique peut correspondre à un critère demandé par le recruteur : le dynamisme se trouve naturellement chez une personne jeune, la force chez l’homme, etc., de sorte que ces « *explications biologiques, fonctionnent comme des vecteurs de distinctions, et de hiérarchisations* ». Il y a une correspondance entre le masculin, le féminin et « *la naturalisation de valeurs sociales accordées à l’un et l’autre sexe* » (Détrez, 2005, 162). Se dégage une dimension essentialiste en ce que « *ce que les gens font (leurs conduites)* » se repère « *par ce qu’ils sont (leur essence)* ». Cette catégorisation permet de donner la possibilité aux futurs recruteurs de réduire la complexité de leur environnement et les incertitudes associées aux situations de recrutement « *en résumant à grands traits un ensemble d’informations* » (Duru-Bellat, 2016, 90). De cette

façon, les formateurs diffusent leurs façons de faire, leurs façons de recruter sans pour autant que les stagiaires les associent à des pratiques discriminatoires puisque ces critères semblent nécessaires pour pouvoir combler le besoin du recruteur et lui permettre de construire sa « *dreamteam* ». Si discriminer est un acte déviant dans la société, tel ne semble pas être le cas dans cette entreprise dans laquelle cette déviance extérieure est une norme à l'intérieur. Parce qu'« *une personne peut transgresser les normes d'un groupe par une action qui est conforme à celles d'un autre groupe* » (Becker, 1985, 32), le recruteur peut être alors considéré déviant dans la société parce qu'il n'en respecte pas les normes, ici la loi antidiscriminatoire, mais il n'est pas déviant dans sa société puisque cette norme est imposée et normalisée.

Ces formations se déroulent donc dans un contexte propice à la diffusion des manières de faire prônées par l'entreprise. Les caractéristiques des formateurs y sont favorables tandis que celles de chaque acteur favorisent une réception de ces discours par les stagiaires. Ainsi, toutes les conditions sont réunies pour que cette population, composée de vendeurs et de responsables de rayon, se conforme voire « s'oublie » dans les prérogatives managériales. Mais si chaque individu est « *une page déjà écrite et déjà froissée par les expériences antérieures* » (Darmon, Pichonnaz et Toffel, 2018, 118), tout semble tendre à les blanchir à nouveau, à actualiser leurs savoirs : leurs diplômes sont relégués au second plan de même que les contenus attendant de sorte qu'on leur demande d'oublier ce qu'ils savent pour apprendre de nouvelles façons de faire propres à l'entreprise. Ils doivent moins se « *former intellectuellement* » que « *se conformer à des normes de comportement, à des valeurs, à des schèmes de pensée propres à ceux de [leur] univers professionnel* » (Olivesi, 2006, 133). Ceci passe par de nombreuses précautions prises quant à l'évocation d'un cadre législatif qu'ils souhaiteraient inexistant et qu'ils apprennent aux stagiaires à contourner sans même l'avoir évoqué. Si l'on perçoit de l'évitement, des dissimulations peut-être parfois même de l'oubli, tout porte à croire que ce sont des stratégies relativement anticipées, réfléchies pour embrigader les individus et qui nous conduisent à affirmer qu'il ne peut en être autrement des pratiques discriminatoires à l'embauche. L'activité du recruteur est donc rythmée par les injonctions entrepreneuriales au détriment du cadre législatif de sorte que les discriminations n'en sont pas, n'existent pas. Seuls les savoirs normés de l'entreprise sont identifiés, les stagiaires étant « dépouillés » des leurs. A cela, si on ajoute les caractéristiques d'un marché du travail en tension, donc des employés substituables sur ce marché mais aussi au sein même de l'entreprise au vu de son *turn over*, tout est fait, que ce soit au niveau externe ou interne à l'entreprise pour que les salariés, soit, adhèrent, soit, n'aient pas d'autres choix que d'appliquer ce qu'on leur demande. Le terrain semble prêt pour apprendre de nouvelles façons de recruter.

### **3 Réécrire sur ces pages : une transformation des formés ?**

Pour être recruté dans cette enseigne, les candidats doivent remplir un certain nombre de critères choisis par le recruteur. Certains d'entre eux sont aussi imposés par une politique de recrutement. Ce sont les quatre incontournables de l'entreprise - être « *sportif pratiquant* », « *vital* », « *concret* » et « *serviable* » - selon lesquels un candidat peut être recruté. Il s'agit donc de comprendre ce que signifient ces critères, comment ils sont appris aux stagiaires de sorte



qu'ils deviennent pour eux-aussi des incontournables au recrutement. Au-delà, ceci pourrait donner des indications sur la socialisation professionnelle en train de se faire (la réécriture de ces pages blanchies) tout en sachant que pour l'évaluer pleinement, il aurait fallu disposer de plus d'indicateurs de la socialisation primaire de chacun et sur leur réception des discours suite à cette formation.

### 3.1 Du « sportif si possible » ...

Lors des trois formations, l'étape des incontournables requis pour être employé est rapidement abordée<sup>350</sup> car elle est le socle commun à tout recrutement. Elle succède aux présentations de chacun - sur le modèle donné par le formateur - et à la définition du besoin. De ce fait, nous disposons de peu d'éléments attestant de la place de ces quatre incontournables pour les stagiaires antérieurement à cette formation. Mais déjà, lors de ces deux premières étapes, un sujet revient régulièrement : la pratique sportive. Si chacun a été recruté relativement à ce critère, ils en font certainement mention dans leur présentation. Johan y consacre trente secondes sur près de deux minutes et trente secondes de présentation ; Christophe, une minute et vingt secondes sur plus de sept minutes. Soit près d'un cinquième du temps est consacré à la description de leur pratique sportive. Du côté des stagiaires, seul l'un d'entre eux ne le mentionne pas explicitement : « *Sinon, je suis quelqu'un de très, très compétiteur surtout dans le sport où certains disent que je suis un peu mauvais joueur et j'aime tous les sports, je les suis à la télé, je pratique, si je peux faire du foot, du volley, du hand, je vais le faire aussi* » (Maxime).

A ce stade, la définition du besoin de chaque stagiaire ne se base toutefois pas uniquement sur la recherche d'un pratiquant. Huit stagiaires sur les dix ayant évoqué leur besoin en recrutement évoquent ce critère à des moments différents. Pour se faire, un constat de l'équipe existante est nécessaire pour évoquer leur besoin. Dans la première formation, deux stagiaires sur quatre décrivent leur équipe existante en termes de pratique sportive.

Maxime, responsable de rayon en alternance, formation 1 :

« *Les deux spécialistes nature : chasse et pêche* ».

Marie, responsable de rayon depuis six mois, formation 1 :

« *Mon équipe, elle est entre guillemets toute neuve elle est encore en construction, j'ai un CDI 35 heures qui est pêcheur. Ensuite, j'ai deux CDI 10 heures qui sont là exclusivement les samedis donc j'ai une cavalière et une ancienne gymnaste. Et ensuite j'ai une CDD de 35 heures qui remplace un CDI 35 heures et elle est cavalière aussi pratiquante de fitness qui est là depuis deux mois* ».

Ce sont les deux mêmes stagiaires qui expriment particulièrement leur besoin au regard d'un profil sportif en premier lieu : « *Donc il nous faut un vendeur chasse et pêche* » (Maxime) - « *Et donc pour la période de Noël, j'ai besoin d'une pratiquante équitation mais c'est urgent parce que moi, pendant la semaine, j'ai personne qui pratique l'équitation* » (Marie). Les deux

---

<sup>350</sup> Elle intervient après les présentations de chacun et l'étape de la définition du besoin : 1h30 après le début de la première formation, 3h après le début de la deuxième (les participants étant plus nombreux).

autres stagiaires, Lucas et Maxence privilégient la polyvalence, l'adaptabilité, l'entretien du rayon ou encore le côté commerce.

Dans la troisième formation, ce n'est pas si différent : trois stagiaires sur quatre définissent leur profil en évoquant des critères sportifs. Thomas, responsable de rayon depuis moins de deux ans, a besoin de recruter deux personnes : pour la randonnée, il évoque en premier lieu « *une personne qui pratique* », « *dans l'idéal, star des stars, un pratiquant de trekking* ». Pour les rayons électronique et nutrition, il juge que l'équipe actuelle n'est pas assez compétente sur « *la technicité des produits* ». Il précise certains savoir-être tels que la polyvalence, la rigueur, la bienveillance et non quel type de pratiquant il recherche, ce que Johan ne manque pas de lui faire remarquer en lui expliquant que « *quand on écrit un profil, c'est important d'aller jusque-là : un cyclo, un runner* » ; « *demain, j'ai un client en face de moi, même si je connais pas tous les produits par cœur, je lui parle de mon expérience, ça lui parle* ». Comme nous l'avons vu, ce discours met en avant les compétences sportives au détriment des savoirs pouvant être possédés par le candidat. Soline, responsable de rayon depuis un an et demi, a besoin d'une personne « *qui sait analyser des données, qui connaît le matériel de golf* » avec un « *super contact client* », et un « *profil golf +++ dans la région, très connu, très pratiquant localement* » afin que le client s'y identifie. Juliette, vendeuse depuis trois ans, souhaite un « *CDD sports de glisse* », « *le top du top ce serait un sportif plongeur ou surfeur ou qui fait du stand up paddle* », « *quelqu'un technique sur les sports nautiques* ».

Lors de la deuxième formation, nous avons peu d'information. Certains ont achevé leur recrutement donc n'ont pas de besoins immédiats, d'autres parlent de personnes desquelles ils veulent se séparer. Toutefois, Adrien, responsable de rayon en deuxième année d'alternance, doit recruter un golfeur ; Grégory, responsable de rayon depuis six mois, recherche « *quelqu'un pour les sports de précision* » et Adeline, responsable de rayon depuis sept mois, se réjouit du passage du magasin à la multi-compétences car elle va pouvoir « *recupérer une hôtesse qui fait du fitness à domicile* ». Elle a actuellement une équipe de vendeur composée d'un seul pratiquant, « *du moins lors de son embauche* ».

A ce stade, même si le critère « *sportif pratiquant* » semble important, il ne semble pas indispensable pour tous les stagiaires puisque certains ne l'ont pas mentionné dans leur besoin. Ce n'est pas encore devenu un automatisme pour chacun d'entre eux, ou encore un critère incontournable à leur propre définition de besoin. De même pour les trois autres : nous n'avons jamais entendu, dans les définitions de profils, les termes « *serviable* », « *vital* » et « *concret* ». L'étape suivante de la formation - connaître les quatre incontournables de l'entreprise - a ainsi pour objectif de les y amener. On y découvre, surtout lors de la formation menée par Christophe, que les stagiaires ont conscience que le critère sportif pratiquant est un incontournable.

Extrait de la formation 2, 29/11/2016 :

*Stéphane : La vitalité avec un S ! Serviable.*

*Christophe : Le C ?*

*Hector : Curieux.*

*Stéphane : Client ?*

*Christophe : Non. Pour les plus anciens, vous êtes jeunes mais...*

*Adrien : Concret.*

*Christophe : Est-ce que ces 4 points vous parlent ?*

*Stéphane : Concret non, je vois pas le concret.*

*Christophe : Est-ce que quelqu'un peut essayer de l'expliquer ?*

Les autres critères sont loin d'être mentionnés aussi spontanément. Connaître l'importance du critère sportif renvoie à leur propre recrutement et à l'entretien de la valorisation de leur capital sportif. Ils ont donc tout à apprendre des autres critères indispensables au recrutement dans cette entreprise. Et les formateurs disposent d'un terrain rendu vierge, de stagiaires « réinitialisés », prêts à écouter un nouveau discours idéologique.

### **3.2 ... à la tentative de convaincre...**

La déclinaison des quatre incontournables fait appel à plusieurs techniques. La première réside dans les contenus ; la seconde technique, non négligeable, concerne la façon dont sont transmis ces contenus. Il s'agit ici de décrire et analyser quels arguments sont déployés pour justifier de l'utilisation de ces critères essentiels. La mobilisation intensive du sport et du client (centres d'intérêts des stagiaires ? Ce pourquoi ils sont dans cette entreprise ? Critères déjà intériorisés car issus du quotidien ?) pourrait faire que ces incontournables aient de fortes chances de faire écho et d'être intériorisés pour leurs recrutements futurs.

#### **3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre**

##### **➔ Être sportif pratiquant**

Être sportif pratiquant est le critère numéro un de recrutement. Ce qui avait déjà été montré par certains sociologues (chapitre 1 – 2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?) est confirmé à l'écoute des discours et à la lecture des livrets de formation : ce thème est présent à chaque étape de la formation des stagiaires de façon plus ou moins importante. En travaillant en groupe, les futurs recruteurs doivent expliquer pourquoi recruter un candidat sportif est important.

La première raison concerne les clients. Être sportif permet une « *meilleure compréhension de leurs attentes* » (Livret de formation, 2013). Et selon les stagiaires (les trois formations confondues), pour y répondre, « *qui mieux qu'un sportif pour vendre du sport* » ? Car le sportif est un « *technicien* », il connaît « *les contraintes du sport* », il sait « *quel produit est adapté ou*

pas » pour le client. Il est le « *reflet de légitimité, il apporte des réponses aux questions des clients* » et assure la crédibilité de l'entreprise envers ces derniers. Johan renvoie d'ailleurs les stagiaires à une anecdote que beaucoup d'employés de l'entreprise ont connu.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Qu'est-ce qu'on a l'air con quand on renseigne un client et qu'on doit lire le balisage... Alors après on ne peut pas savoir tout faire, on peut pas avoir des personnes... on a 70 sports en magasin, on peut pas avoir 66 heures d'ouverture sur 70 sports en magasin, bien sûr, mais du coup, on ne peut... du coup, en vous disant ça, on peut pas recruter des personnes qui ne sont pas sportives du rayon. Donc crédibilité » (Johan).*

Si les sportifs sont « *des gens, par définition, des gens qui pratiquent toujours leur sport* », il faut s'en assurer : « *Pratiquant, je pense que c'est important, maintenant de toutes façons, on est tous des leaders sportifs, et même si on n'est pas forcément pratiquant dans le rayon dans lequel on bosse, mais il faut être pratiquant pour comprendre les besoins du client* » (Soline, F3). Être sportif (ou l'avoir été) ne suffit pas. Il faut être sportif pratiquant, c'est-à-dire « *un vrai sportif, pas un sportif du dimanche* » (Johan, F3) pour mieux interagir avec le client car l'« *expérience sportive* » permettra de rassurer le client. Le sportif pratiquant est « *passionné et passionnant pour le client* » (Geoffrey, F2). C'est aussi celui qui va « *donner envie de faire du sport au client, ça c'est... c'est un impondérable c'est comme ça. Effectivement, on ne vend pas du jambon. Donc ça c'est la première chose. Il doit donner envie de faire du sport ou au moins, il doit savoir répondre au client* » (Johan, F1).

Le sport est ensuite requis pour les valeurs qu'il véhicule. Les stagiaires parlent régulièrement d'« *esprit d'équipe* » pour « *travailler ensemble sur un projet commun* » ; de « *challenge, compétition mais il y a aussi le challenge, je m'épanouis, je donne le meilleur de moi-même* » (Tiphannie), ce qui est une nécessité car « *on est des entreprises de business* » (Johan, F3) ; ou encore de « *dépassement de soi* ». Le sport, c'est s'assurer que le candidat soit un « *compétiteur* ». Être sportif et en posséder les valeurs assure à l'entreprise de recruter des candidats « *rapidement opérationnels et « rentables* » » (Livret de formation, 2013) mais aussi, le partage et l'adhésion à une culture commune « *parce que... c'est... c'est notre truc commun quoi* » (Tiphannie).

Le sportif, à condition d'être intégré dans le rayon relatif à sa pratique, est aussi l'ambassadeur des produits de l'enseigne : selon Tiphannie, cheffe de produit formation, « *nous sommes les premiers clients de SVSCsport... quand on travaille à SVSCsport. Donc, à un moment donné, le meilleur moyen de répondre à nos clients, c'est de ... à la base c'est nous même de l'être. Et c'est pour ça que SVSCsport veut qu'on soit des ambassadeurs de nos marques quoi* ». En utilisant (supposément) les produits, il peut faire les remontées aux services de fabrication mais aussi et surtout, il peut mieux discuter des produits avec les clients, mieux les renseigner. Enfin, être ambassadeur, c'est, pour l'entreprise, avoir des employés qui représentent les différentes marques et donc qui représentent l'enseigne. Une façon de renforcer la crédibilité des vendeurs et autres employés envers la clientèle.

## → Être vital

Le dictionnaire Larousse définit la vitalité comme étant une « *qualité de quelqu'un, d'un groupe dont l'énergie, le dynamisme se manifestent par l'activité* »<sup>351</sup>. La vitalité, c'est aussi l'« *énergie* », la « *vie* », la « *vivacité* ». Selon le livret de formation de 2013, ce critère trouve sa justification dans le fait que « *80% de nos collaborateurs sont debout toute la journée* ». Que représente donc la vitalité pour chaque stagiaire ? Très vite, un lien est fait entre être vital et être sportif. Selon le premier groupe de la première formation observée, la vitalité, « *ça reprend aussi l'aspect sportif* ». Mais selon la cheffe de projet, sportif et vital sont deux incontournables différents :

### Extrait d'entretien :

Moi : *Et le critère sportif, concrètement, le critère sportif, c'est pour quoi en fait ?*

Tiphanie : *D'après toi ?*

Moi : *Le dynamisme... (elle me coupe)*

Tiphanie : *Ben non puisque le quatrième incontournable c'est vital.*

Selon Tiphanie, être vital est donc être dynamique. Ces propos sont corroborés par les stagiaires qui déclinent ce critère selon le côté dynamique du candidat : « *Personne dynamique, gens qui ont la patate, qui ont le sourire quoi !* », « *toujours en mouvement* », « *active* », « *quelqu'un qui se bouge, motivé, qui a envie d'avancer* ». Une personne vitale « *apporte à l'équipe, au dynamisme du rayon* ». Le candidat doit donc être « *motivé et motivant* » et « *impliqué dans ce qu'[il] fait* » car, pour certains, « *quelqu'un qui traîne la patte, on n'a pas envie de l'avoir dans son rayon, ni pour les collaborateurs, ni pour les responsables* ». Cet aspect « *dynamique* » de la vitalité renvoie au corps du candidat en mouvement. Il est largement repris par l'un des formateurs, Johan, qui, pour repérer si un candidat est vital (ou non), se fie aux attitudes corporelles, ces dernières étant une des trois composantes de l'apparence physique définie par Marie-Thérèse Duflos-Priot (1981). Pour lui, recruter une personne vitale est important car « *on est toujours dans l'action réaction* ». Il considère qu'« *un vital a toujours besoin de s'occuper* » et surtout, qu'« *un vital vieillit bien* », « *il ne va pas s'encrouter* ». Étant donné la nature du travail en magasin - « *métiers fatigant* », « *usant* », « *on est 90 % de notre temps debout* », « *tout le temps en action* », etc. - il est nécessaire de savoir distinguer une personne vitale d'une personne qui ne l'est pas. Pour cela, il n'hésite à prendre plusieurs exemples faisant référence directement aux attitudes corporelles des candidats lesquelles se détectent uniquement lors de la rencontre physique.

### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« *Quand on est en rando, et bah il faut se les taper, l'été, les réceptions de tentes. Quand on est là, en ce moment, il faut se les taper à ramasser dans le magnum les simple Warm, les reprendre, les remettre dans les panières. Nos métiers sont fatigant, quoi. Donc si le mec qui arrive, il n'est pas vital, la fille elle arrive elle est pas vitale... quand vous faites un entretien vous vous dites bonjour et elle sert la main comme ça... (Il mime une poignée de main molle) et puis quand elle marche c'est un peu comme ça (il mime une façon de marcher très lente, une personne qui traîne les pieds). Bah non, bah non, non ! Non ! Point ! Non, c'est pas possible. La vitalité, ça se sent aussi par ça. 90*

<sup>351</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/vitalite/C3/A9/82241> consulté le 2 mai 2021 à 8h50.

*%... on est tout le temps debout, on est tout le temps en action. Il faut savoir aussi l'encaisser, et il faut aussi savoir le reconnaître. On a des métiers physiquement contraignant, bien sûr, comme beaucoup de métiers dans le commerce. Et encore plus en fonction des magasins, vous imaginez dans le magasin ici, il y a des fois quand on est en nature, et on va à l'accueil, parce qu'on est appelé, si le mec il marche comme ça... (il mime) alors il met cinq minutes pour aller de son rayon à l'accueil. Ça fait partie du jeu, (...) tu imagines un magasin parisien ? Les magasins à étages ? Si les mecs ils n'ont pas la patate (il frappe dans ses mains) s'ils ont pas la pêche, c'est compliqué... OK ? Donc ça c'est très important. 90 % du temps, on le passe debout donc un métier où il faut se dire alors ce n'est pas non plus maçon etc., faut relativiser mais c'est pas non plus... OK ? » (Johan).*

*« Mais quelqu'un qui est vital (il frappe dans ses mains), on en a, quand... on en voit des personnes qui arrivent en magasin, le mec hop, hop, hop, putain, lui, il a la pêche. Voilà, un vital vieillit bien » (Johan).*

*« Enfin bref si le mec vous dit : « ouais moi j'ai besoin de faire du sport parce que je suis une boule de nerfs sinon, je m'emmerde », bah voilà c'est quelqu'un de vital a priori et si vous voyez qu'en plus de ça il vous a fait une bonne poignée de main ou qu'elle vous a fait une bise en mode « bonjour tac tac » et pas... (il mime le fait de faire une bise de façon très molle). On n'en a eu, combien y en a qui viennent... (à nouveau, il mime une allure non dynamique) c'est pas vital ça » (Johan).*

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

*« Il est pas vital ? A l'entretien, il est comme ça... ou quand vous marchez, vous dites bonjour... alors, ouais, ceux qu'on a en entretien qui disent bonjour comme ça là... (il mime un candidat supposé non vital) Ouah... Pfiouuuu !!! La vitalité, j'ai du mal hein ! (Rires des participants) Donc, non, pas vital, ... pas vital, point, je prends pas ! » (Johan).*

Au travers de ces extraits, deux points sont à mettre en avant. D'abord, la vitalité est une affaire d'apparence physique selon ces exemples et selon l'illustration qu'il en fait en mimant les attitudes corporelles « à bannir ». On observe aussi une hiérarchisation, dans les propos de Johan, lesquels opposent les corps dynamiques aux corps mous ; les corps musclés aux corps avachis ; les corps solides aux corps fatigués ; ces derniers étant largement pris pour exemple comme des attitudes ne correspondant pas à ce qui est recherché par l'entreprise. Une allusion aux corps sportifs opposés aux corps non sportifs. Parler des attitudes corporelles est peut-être un moyen d'évoquer certaines caractéristiques des apparences physiques qui ont un plus fort degré de réversibilité que le surpoids, l'obésité ou des caractéristiques physiques « *plus difficilement modifiables et [qui] paraissent hautement plus discriminatoires* » (Hidri, 2008, 27). Lors de l'entretien, le candidat qui exprimerait donc le « *besoin de faire du sport* » et qui, en plus, aurait « *une bonne poignée de main* » est certainement un candidat vital, donc employable (Johan). Et cela semblerait se déceler dès les premiers instants, ceux induits par la première impression lors de la rencontre entre les deux parties, alors que les corps sont en mouvement, puisque « *c'est aussi dans la communication gestuelle, physique* » (Johan).

Ensuite, on se rend compte de la surutilisation du mot « *vital* » de la part de Johan. Nous avons d'ailleurs pu comptabiliser, lors de la première formation, vingt-quatre occurrences utilisées par Johan des mots « *vitalité* », « *vital* » ou encore « *vitale* » en quinze minutes lors de l'étape des quatre incontournables. Si être exposée à la répétition a « *des effets positifs sur sa perception, sa compréhension, sa mémorisation ainsi que sur l'attitude vis-à-vis de son contenu* », attitude pouvant devenir favorable, synonyme d'accoutumance (Romero, 2019, 127), nous émettons peu de doute sur la mobilisation de cet incontournable, de la part des stagiaires, lors des futurs recrutements.

## → Être concret

Selon le livret de formation de 2013, « concret » détermine une personne qui « prend de l'énergie à réaliser des tâches concrètes, voire répétitives ». Ce critère trouve sa justification par le fait que les employés sont « des fabricants de mètres linéaires ». Celui de 2016 n'est pas si différent, il est plus précis : « Le concret n'a pas de problèmes avec la routine », « tous les ans, il se renouvelle », « je dis, je fais : une idée, une action ». Les propos des stagiaires n'en sont pas éloignés : « parce que l'action qu'on produit donne un résultat », « je m'engage à faire quelque chose, je le fais jusqu'au bout », « le linéaire fait vendre ». Selon Johan, « c'est un mot que personne ne comprend dans les formations recrutement ». Alors comment évaluer ce critère ? Une piste est donnée :

### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« Par contre, raconte-moi ta passion : si le mec c'est creux et qui vous dit bah oui, ... par contre si le mec est vraiment passionné : « ben je sais pas, j'adore courir, bah là, mon record... ». Mon record : concret. On en parlera après mais « mon record c'est 43 minutes mais moi je m'entraîne pour faire 42 » » (Johan).

(...)

« Donc quand je parle de sport et que je te dis raconte-moi ta passion, il va parler du sport mais peut-être qu'il va parler d'autre chose et que tu vas pouvoir cocher la case : ah, lui il m'a l'air concret. Il me parle de sport, il me parle de son temps, il me parle de 43 minutes, c'est concret ça. Il ne dit pas moi je fais ça pour m'entretenir... Ouais mais ouais mais la finalité c'est quoi ? Ah ben je m'entretiens, j'aime bien. OK, c'est pas très concret ça » (Johan).

(...)

En imitant un candidat : « « Et puis moi mon truc c'est que là, j'ai un objectif, il y a une barrière chez les runners, c'est moins de 40 minutes. Mon record c'est 40,10 et mon objectif c'est de faire 39 minutes ». OK. Concret je le valide mais par contre dans cet exemple, serviable je ne sais pas » (Johan).

Donc parler de sport, c'est être concret. Parler de sa pratique, mais pas de n'importe quelle façon. Tout porte à croire qu'il faut être un sportif aguerri, avec des objectifs chiffrés, des objectifs précis pour être réellement concret puisque les pratiques d'entretien ne semblent pas valider ce critère, faute d'avoir une finalité... autre que l'entretien de soi.

Mais, pour reprendre les propos de Johan, si personne ne comprend ce mot, est-ce parce que sa signification n'est pas réellement explicite ? Le concret fait aussi allusion au visible car il s'agit, de quelque chose de réel, « qui se rapporte à la réalité, à ce qui est matériel » ; « qui désigne un être ou un objet réel » ; « perceptible par les sens »<sup>352</sup>. Aussi, peut-on lire des synonymes tels que tangible, physique. Peut-on alors oser le lien avec l'apparence physique du candidat ? Est-ce la recherche d'une personne concrète, sportivement parlant ? Une personne qui apportera, par son corps, des certitudes au recruteur lors de l'entretien ? Car à l'instar des travaux ayant établi le lien entre le capital sportif et le capital corporel (chapitre 1 – 2.4 La distribution sportive : être sportif pratiquant avant tout ?), si chaque exemple donné pour le

<sup>352</sup> Larousse. (2000). Concret, ète. Dans *Le petit Larousse*.

déceler est relatif à des éléments attestant de la pratique réelle du candidat, il semble envisageable que les certitudes recherchées se trouvent dans son apparence physique.

### → Être serviable

Être serviable reprend fortement la dimension client. Le livret de formation de 2013 spécifie que « 80% de nos collaborateurs sont face à des clients, c'est leur métier de rendre service. Et les 20% de nos collaborateurs dans les services sont au service de ceux qui sont face aux clients !! ». Ainsi, cette phrase replace juste cet acteur au centre des préoccupations et au sommet de la pyramide hiérarchique. Ce qui est confirmé par les propos des stagiaires : « vente, accueil, relation client », « notre organisation, les gens qu'on recrute, c'est pour être au service de nos clients », « travail en équipe parce qu'on pense que pour être bon pour le client, il faut que l'équipe marche à l'écoute pour le client et pour ses collègues », « conseil efficient et dans un conseil de bonne qualité », « tous nos métiers sont au service de quelqu'un et comme finalité, le service au client », « esprit d'équipe », « relationnel », « bienveillance », « Client + + + = Prio SVSCsport », « Satisfaction à tout prix », etc. Tout ceci renvoie aux arguments déployés par l'enseigne justifiant qu'ils aient recours au recrutement d'un sportif : l'utilisation des valeurs sportives en vue d'une satisfaction du client ; la connaissance technique du sportif pour le conseil. Ainsi, alors que l'on sait que les candidats doivent être pratiquants essentiellement pour comprendre le client, le renseigner, le satisfaire et donc être crédible à ses yeux, il y a fort à penser que le sportif sera serviable. D'ailleurs, selon les formateurs, reconnaître un candidat serviable, c'est donc, par exemple, lui poser, lors de l'entretien, des questions sur un éventuel engagement que ce soit dans une association sportive ou dans un autre domaine : « Est-ce qu'il est éducateur ? Est-ce qu'il était pompier volontaire ? » (Johan). Puis, Johan donne son propre exemple : son engagement associatif dans son club de football.

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« J'ai postulé à SVSCsport, j'étais footballeur, et des footballeurs, il y en a plein. Sauf que moi dans mon CV, je mettais que j'étais éducateur, j'étais éducateur de foot à partir de 14 ans. De 14 ans à 23 ans, j'étais éducateur. J'avais 23 ans, j'étais coach de l'équipe de moins de 18 ans. Je pense que ça pouvait montrer peut-être une forme de maturité. Quelqu'un qui donne du temps. J'étais membre du comité directeur de l'association. Ce n'est pas exceptionnel, vous, dans ce que vous avez dit, il y a des trucs encore plus exceptionnels. Je parle de mon cas pour remettre un peu dans le contexte. Donc membre du comité directeur de l'association j'ai organisé des tournois, et dans mes réussites, on avait un tournoi qui faisait 500 € de bénéfice, je l'ai fait pendant trois ans avec un pote, on est arrivé à 3000 € de bénéfice. Pour un petit club, c'est quand même génial, ça permet de payer des blousons, des parkas, des choses à tous les gamins qui viennent au foot. Bah moi j'ai postulé à SVSCsport, j'avais reçu une réponse du frère du directeur que j'ai eu à Hénin Beaumont d'ailleurs (...). Il m'a répondu non parce que je suis sûr qu'il a vu football, ah, c'est un footballeur, je m'en fous. (...) Au final, je ne suis qu'un footeux peut-être mais je sais que je suis serviable, je suis plutôt avenant, et j'ai des savoir-être comme vous, vous avez des savoir-être qui font partie de ceux de la boîte » (Johan).

Être sportif pratiquant semble le point de départ du jugement des trois autres incontournables. Il est souvent décliné comme la piste privilégiée à explorer : le sportif pratiquant est supposé



vital car un sportif serait dynamique ; concret car un sportif a des objectifs ; et serviable si en plus il est investi dans une association pourvu que cette dernière soit sportive. Du moins, ce sont les quelques exemples donnés pour l'évaluer. Tout se passe comme si, du critère sportif pratiquant, se dégagent forcément les trois autres. Un deuxième point d'importance est relevé. Ces stagiaires ont été recrutés au regard de leur pratique sportive. Et être sportif pratiquant est largement justifié au regard du client : le comprendre, l'orienter, le satisfaire, etc. Tous les aspects sportifs semblent être reliés au client. Le lien entre le sport et le client est donc parlant pour ces jeunes gens recrutés pour leur pratique sportive car qui d'autre qu'eux, sportifs, pourra le satisfaire. Il est donc compréhensible de les voir considérer cette figure au-delà de toute autre, ceci justifiant la mobilisation de l'appel à des principes moraux et des loyautés jugées supérieurs en considérant les clients comme justification à leurs discriminations (chapitre 6 – 2.5 L'appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs). Il est intéressant de voir, maintenant, quelles techniques sont utilisées pour tenter de convaincre les stagiaires à intérioriser ces critères pour les mobiliser.

### 3.2.2 « La forme et le fond »<sup>353</sup> : techniques d'incorporation

#### 3.2.2.1 De l'importance des volontés organisationnelles au détriment de celles des individus

Plusieurs éléments peuvent influencer la socialisation des stagiaires aussi bien sur la forme que sur le fond. Nous avons constaté que les formateurs avaient des profils différents même s'ils avaient de fortes similitudes (cf. 1.1 Focus sur l'agent socialisateur). De fait, la pédagogie utilisée, qui n'est autre qu'un élément de plus participant à la socialisation organisationnelle des stagiaires (Delobbe et Vandenberghe, 2001), est elle-même différente. Si toutes les formations permettent de nombreuses mises en situation et jeux de rôle, les discours et les façons de les faire passer sont différents d'un formateur à l'autre. Nous avons volontairement inclus de nombreux extraits répétitifs, ayant le même sens, mais dits différemment. Ceux-ci représentent la façon dont se sont passées les formations animées par Johan, qui avançait que « *la répétition fait la fixation* ». Nous avons d'ailleurs relevé les occurrences des quatre incontournables utilisées par les formateurs dans les deux formations (F1 et F2) (Tableau 27).

**Tableau 27 : Nombre d'occurrences des quatre incontournables utilisées par les formateurs sur la totalité des utilisations (Formateurs/Utilisation totale)**

	Sportif	Vital	Concret	Serviable
<b>Formation 1</b>	43/75	41/56	48/59	19/32
<b>Formation 2</b>	17/58	9/25	3/31	4/15

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). Nombre d'occurrences des quatre incontournables utilisées par les formateurs sur la totalité des utilisations (Formateurs/Utilisation totale).

Johan les mobilise beaucoup, il est très insistant dans la description de chacun : les effets de la répétition peuvent ainsi être généralisés non plus uniquement à la vitalité mais aux trois autres incontournables. Il est aussi plus intransigeant au regard du critère sportif tandis que Christophe,

<sup>353</sup> Gasparini et Pierre, 2008.

qui semble moins tranché, donne plutôt des exemples d'indicateurs de « fausses » pratiques sportives.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« Par contre, je n'ai quasiment jamais entendu de savoir-être. Avenant, ouvert, euh... sportif, toi par contre tu as dit sportif si possible. Non, Non, Non !!! sportif ! » (Johan).

« Donc les quatre sont, je les connais par cœur : sportif, donc c'est pas sportif si possible, non ! Sportif ! On en parle après » (Johan).

« Si le mec en face de moi, il a tout mais il n'est pas sportif, je ne le rencontre pas » (Johan).

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

Johan : « alors c'est simple, sportif, vital, concret, serviable, mais alors, pourquoi, dans les magasins je me retrouve avec des CDD qui font pas de sport ? »

Un stagiaire : c'est l'urgence.

Johan : je répète, c'est des incontournables ! (...) Le mec, la fille, elle est pas sportive, point ! (Il hausse le ton) On rencontre pas ! On se fait pas chier ! ».

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : « Vous avez toujours le sport sur le CV ? (...) Il faut être sûr que les candidats ont bien compris que c'était important le sport donc dans notre annonce, il faut qu'on soit très clair dans la façon dont on l'exprime... Parfois, il y a des candidats, quand on leur demande leur sport, ils répondent : « peu importe ! Moi, je vais m'adapter ».

Stéphane : Ou même quand les mecs ils ont 25 sports.

Christophe : Ou vous le sentez quand vous avez piscine... au lieu de natation. « Ouais, j'y vais avec mes gamins de temps en temps » ou « je vais à la plage » ... C'est des termes importants mais piscine c'est pas un sport... ping pong...

Stéphane : Tennis de table c'est pas un sport non plus... (rires).

Christophe : Moi, piscine, personnellement, je n'appelle pas. Après, vous faites ce que vous voulez, mais moi j'appelle pas. Ok pour vous ? ».

On perçoit aussi une forme d'énervement dans ses propos au sujet du critère sportif, de sorte qu'il donne l'impression qu'aucune discussion n'est possible. Nous l'avons constaté au sujet des diplômés (cf. 2.1 La négation du diplôme au service d'un formatage ?), nous le percevons au sujet du sportif pratiquant jusqu'à percevoir comme une menace qui sera finalement confirmée, dès le début de la formation : « Si je veux ne pas recruter ça, je change de boîte » (Johan). On peut ainsi concevoir que « sous la pression sociale du groupe, des pairs, supérieurs ou clients, par peur de perdre son travail ou d'autres représailles, [le stagiaire] sera tenté, directement ou en ajoutant des commentaires ou des gestes signifiants qu'il n'est pas dupe, de jouer le jeu que l'on attend de lui durant la formation, puis après la formation » (Naudin et Fache, 2015, 112).

C'est aussi celui qui aurait tendance à citer des exemples en utilisant des critères discriminatoires. A la relecture, on se demande d'ailleurs s'il en est vraiment conscient. S'il n'a pas eu de contenus sur les obligations légales encadrant le recrutement durant sa formation universitaire, l'est-il ou non ? Quand l'âge est mentionné par les stagiaires ou encore le sexe, il ne dit rien. Quand il dit que, pendant un entretien, il est possible de poser des questions

personnelles, le temps de trouver une question pertinente, se rend-il compte que cette pratique contrevient à la loi du 31 décembre 1992 ? S'il connaît certains aspects du cadre législatif, se rend-il compte que certains de ces propos incitent à la discrimination ? Beaucoup d'indices incitent à penser qu'il n'a peut-être pas conscience de ses actions et/ou paroles discriminatoires ou incitatives, dont l'annonce de ma présence : « *Donc euh, je présente Julie, une ancienne alternante de Béthune, et elle est là aujourd'hui parce qu'elle fait un... doctorat ? un mémoire ? je sais plus... (un doctorat) un doctorat, une thèse sur le recrutement dans les entreprises, elle m'a demandé si elle pouvait observer cette formation. Il n'y a pas trop de secret sur ce qu'on va faire à SVSCsport. Donc j'ai accepté* ».

Dans la formation de Christophe, le travail de définition a été fait par les stagiaires, et il est peu intervenu, ce qui explique l'écart du nombre d'occurrences de chaque terme entre les deux formations (Tableau 27). Tout au long de sa formation, cette méthode pédagogique du type classe inversée permet aux stagiaires de participer activement à la construction de leurs futures connaissances. Il procède donc différemment. Il est moins insistant, plus tempéré et surtout plus prévenant. A plusieurs reprises, il amène lui-même le sujet des critères à éviter d'utiliser : il parle des pratiques illégales ou du moins de celles à ne pas faire sans vraiment dire qu'elles le sont : mettre la mention homme/femme sur une annonce, ne pas regarder la photographie ou du moins, ne pas s'en remettre à son jugement pour sélectionner un CV sous peine de passer à côté d'un profil intéressant. C'est donc avec lui que les stagiaires ont le plus de références implicites au cadre législatif. Il précise d'ailleurs, à un moment : « *c'est la loi française* ». Si quelques indications sont sous-entendues, ce formateur n'en est pas moins discriminant. S'il semble avoir plus de connaissances quant au cadre législatif antidiscriminatoire français, peut-être grâce à sa formation universitaire, il n'a toutefois pas cité la seule phrase du livret de formation y faisant allusion. Son discours sur le recrutement d'un sportif pratiquant n'est pas différent de celui de Johan, de même que la considération du diplôme.

Ils ont toutefois en commun d'appliquer les recommandations du livret de formation. Ainsi, les nombreux jeux de rôle et simulations d'entretien, aux différentes étapes de la formation sont, que ce soit dans une formation ou dans l'autre, sont autant de ressources concourant à une incorporation de ces quatre incontournables. Ce ne sont pas moins de huit jeux de rôle pour la première formation ; six pour la deuxième qui vont amener les stagiaires à entrer dans « *un moule comportemental* » (Naudin et Fache, 2015, 110). Les formations animées par Johan sont à nouveau plus dans la répétition puisqu'elles proposent plus de simulations d'entretiens en une journée que celle de Christophe en deux jours. Tout cela permet une application de la méthode de recrutement. « *L'apprentissage par imitation* » comme type de méthode pédagogique dite active, qui incite aux interactions, favoriserait ainsi la socialisation organisationnelle et permettrait « *à l'individu d'intégrer peu à peu, par reconditionnement, le « bon » comportement dans une situation donnée* » (Naudin et Fache, 2015, 112).

Ils s'avèrent donc que peu importe le profil du formateur, ce dernier n'interfère pas sur les objectifs de l'entreprise. Si ces deux agents socialisateurs sont différents, les discours, les contenus diffusés sont toutefois les mêmes puisqu'ils respectent les prérogatives du livret de formation, symbole de leur investissement envers l'entreprise. Ainsi, puisqu'ils le respectent, alors les discriminations qui existent deviennent systématiques - à condition d'avoir été acculturé aux valeurs de l'entreprise, ce que les formations permettent -, puisque soutenues par

une formation aboutissant à une socialisation professionnelle qui amène les formateurs à faire passer les volontés organisationnelles (en étant ou semblant même persuadés de ce qu'ils disent) avant leurs volontés et même leurs savoirs (s'ils sont eux-mêmes dans la négation du diplôme) (Hidri et Bohuon, 2008).

### 3.2.2.2 Une réalité travestie ?

Le passage des entreprises d'une orientation produit vers une orientation client a généré inévitablement une dominance des relations avec la clientèle. Raison d'être d'une entreprise, c'est une référence inéluctable qui sert à justifier l'existence des quatre incontournables de l'entreprise étudiée. Leur description et leur évaluation met en son centre le sport et de façon plus ou moins directe, la « *figure du client* » (Ughetto, 2002, 101).

Nous avons constaté que les annonces d'offre d'emploi ciblaient essentiellement deux critères : la passion du sport et celle du client (chapitre 1 – 2.4.1 Un discours anti-diplôme et une mise en avant des qualités sportives). Il n'est donc pas étonnant de voir que les quatre incontournables soient liés à l'un et l'autre, de façon plus ou moins directe, et d'envisager que cela fasse un écho favorable aux stagiaires. D'autant que le client est érigé au sommet de la pyramide hiérarchique. A plusieurs reprises et selon les arguments développés, la recherche d'un sportif pratiquant vise en premier lieu à satisfaire le client : le comprendre, répondre à ses attentes, partager les mêmes valeurs sportives, etc. grâce au bagage technique du vendeur, grâce à ses expériences sportives, etc. Tout ceci est le reflet de la légitimité et de la crédibilité du vendeur et plus généralement de l'entreprise (Gaspirini et Pichot, 2007). La vitalité, qui renvoie principalement au dynamisme du sportif pratiquant et semble s'entrevoir au travers des attitudes corporelles des candidats, peut aussi être appréhendée sous l'angle des clients. La « *recherche de conformité/crédibilité* » (Hidri Neys et Bohuon, 2011, 221) envers ces derniers passe par la considération de l'apparence physique sportive du candidat laquelle doit correspondre aux représentations, supposées des clients, du corps sportif. Le sens du service est justifié uniquement au regard du client mais ils se réfèrent à nombre de valeurs sportives qu'ils associent à cette satisfaction des clients. Ceci légitime, une fois de plus, le recrutement d'un sportif pratiquant. Enfin, le côté concret, décliné et expliqué essentiellement au regard des expériences sportives, met en avant le fait de savoir parler de sa pratique et possiblement d'en augurer physiquement. Et le partage de ce type d'expérience avec les clients est une des raisons pour laquelle il est incontournable de recruter un sportif pratiquant. Le client est donc une figure forte considérée au sein de chacun de ces incontournables en ce qu'il représente « *une valeur, conduisant à juger inconcevable de le perdre par un comportement inapproprié à son rencontre* » (Ughetto, 2002, 101). Et le fait d'être sportif y contribuerait. Mais surtout, il s'agit d'une figure socialement construite pour élaborer les pratiques de cette entreprise et les plans d'actions qui permettent de diffuser ces dernières auprès des stagiaires.

Au-delà, si l'essentiel des arguments déclinés pour justifier des trois incontournables (vital, concret, serviable) repose autour du sport et conséquemment du client, n'y a-t-il pas là, une toute autre réalité. Pourrait-on penser que chacun de ces incontournables puisse renvoyer à une autre facette du terrain dans le sens où les termes utilisés ne sont pas neutres et « [charrient] avec eux une idéologie (Klemperer, 2003) dont la conscience échappe souvent en partie à ceux

*qui les utilisent* » (Naudin et Fache, 2015, 110) mais pas à l'institution qui les diffuse ? En reprenant les descriptions de chacun, il est possible de faire quelques analogies. Le livret de formation de 2013 spécifiait, pour justifier de la vitalité, que « 80% de nos collaborateurs sont debout toute la journée ». Lors des formations, Johan pointait aussi du doigt la difficulté voire la pénibilité des réceptions de marchandises et de l'approvisionnement des rayons : « *Quand on est en rando, et bah il faut se les taper, l'été, les réceptions de tentes. Quand on est là, en ce moment, il faut se les taper à ramasser dans le magnum les simple Warm, les reprendre, les remettre dans les panières* ». Si les tentes peuvent rendre le travail difficile à cause de leur poids, les « *simple warm* », ces petits polaires roulés en boules, posent un autre problème : ils arrivent en magasin généralement en gros conditionnement, dans des magnums, une sorte d'énormes bacs en plastique, hauts et profonds. Quand le vendeur met en rayon, il est toujours obligé de se pencher pour les prendre. Ceci justifie qu'à la longue, ces métiers peuvent être « *fatigant* », « *usant* » comme l'avancé Johan et donc de recourir à quelqu'un de vital. Ainsi, peut-on penser que la vitalité permettrait plutôt de s'assurer de recruter des individus capables de supporter des conditions de travail rudes ainsi que des horaires difficiles et contraignants (Dalla Pria et Leroux, 2018 ; Bernard, 2012 ; Rieucan et Salognon, 2012). Le sens du service reprend la dimension client, ce dernier, comme nous l'avons déjà évoqué, étant placé au sommet de la hiérarchie. Johan, dans la dimension « *serviable* » des quatre incontournables précisait : « *On est toujours au service de quelqu'un, de quelque chose, d'une entité, d'un client. On est toujours au service de* ». Si le client, en tant que construit social, a une place centrale aux yeux de chacun (entreprise, formateurs, stagiaires) et suscite un investissement total pour le satisfaire, ne pourrait-il pas être plutôt une figure managériale, instrumentalisée par l'institution et diffusée par les formateurs de sorte qu'être à son service favorise l'engagement des stagiaires et de leurs futures recrues envers l'entreprise tout en éloignant « *la figure prescriptive de la direction* » (Julhe, 2006, 14) ? Enfin, si le côté concret se détecte au regard du sport et de la façon qu'a un candidat d'en discuter de façon précise et réaliste, cet aspect permet surtout de recruter des candidats qui auraient un sens du chiffre : « *Aujourd'hui, tu fais une tête de gondole avec un mec concret, il te fait une TG il veut savoir combien de chiffre il fait. Il est concret. Concret. Action résultat. C'est très bien là cette phrase, action résultat. Concret. J'ai mis en place les pantalons molletons à l'entrée du magasin je vais voir la personne : « ok, t'en as vendu combien ? ».* S'il ne sait pas me répondre, je vais me dire, il est pas très concret ». Cet exemple étant éloigné de la situation de recrutement (le candidat n'a peut-être pas d'expériences professionnelles, et quand bien même, elles ne semblent pas considérées lors des recrutements), ce discours sonne comme un avertissement pour les responsables ici en formation, dont l'évolution, la promotion dépend des objectifs économiques réalisés. Une sorte de rappel qui les enjoint à s'engager et à faire ce qu'on leur dit d'autant plus. Ces valeurs applicables pour le recrutement ne sont-elles pas plutôt des valeurs que les employés doivent incorporer car elles renvoient aux caractéristiques d'un cadre commercial ?

Au final, ces incontournables sont définis d'une telle façon qu'ils ne mettent pas en avant les contraintes de la profession mais correspondent aux critères pour lesquels les stagiaires ont souhaité s'investir au premier rang desquels le sport, faisant d'eux des employés élus par l'entreprise (Gasparini et Pierre, 2008). L'utilisation du langage sportif est donc un moyen de

convaincre des jeunes, qui plus est, recrutés pour leurs capacités sportives. L'objectif semble alors de réenchanter le travail pour en faire oublier la réalité. Même si Johan semble faire quelques précisions sur un quotidien bien connu des stagiaires, une toute autre réalité s'y cache. Il y a comme un double visage, défini par William Gasparini (2004) comme l'exploitation moderne de jeunes employés masquée par un univers attrayant et innovant. Tout se passe comme si l'entreprise tentait de convaincre ses salariés d'adhérer à des incontournables qui, premièrement, ne sont pas les leurs mais qui, au regard de la signification donnée, correspondent toutefois à leur passion sportive et leur attrait pour le client ; pire encore, des incontournables qui les plongent dans une servitude à l'égard de l'entreprise, en gage de la loyauté qu'ils lui doivent. Une servitude passionnelle au sens de Frédéric Lordon (2010) qui vise à embrigader l'individu par ses affects joyeux (le sport) en vue qu'il s'approprie les volontés de l'entreprise. Dans cette optique, on mesure « *l'importance de ce profil sportif spécifique, source d'ancrage identitaire* » qui rend les stagiaires plus disposés à croire ce qui est diffusé par l'entreprise (Dalla Pria et Leroux, 2018, 45). Décliner ces incontournables sous l'angle sportif cache donc les enjeux économiques de l'entreprise et la façon de les atteindre, et ce tout en servant les discriminations qu'ils soutiennent.

Il s'agit dorénavant d'analyser la façon dont la détection de ces critères se met en pratique. Comment évaluer le fait d'être sportif pratiquant, vital, concret et serviable au travers de la lecture d'un CV, lors d'un entretien téléphonique ou physique ? Comment le recruteur peut-il s'assurer que le candidat remplisse les quatre incontournables si leur évaluation se fait à l'aune de la pratique sportive ? Car, évaluer la véracité des dires des candidats sur leur pratique alors que le recruteur n'est pas toujours pratiquant du sport du rayon qu'il dirige, alors que les méthodes de sélection ne sont pas propices à l'évaluation d'une pratique sportive, etc. amène le recruteur à déplacer la focale sur des éléments de certitudes, des éléments qui appuient ce que les candidats avancent. Ces éléments, qui peuvent se trouver dans l'apparence physique, permettent au recruteur de « [confronter] (...) *leurs représentations de ce que doit être un « corps sportif » (Louveau, 2007) aux attitudes corporelles et caractères physiques du candidat pour estimer si ce dernier pratique réellement la ou les activités qu'il affirme, et par conséquent, s'il possède les « qualités professionnelles » supposées inhérentes* » (Hidri et Bohuon, 2008, 66). Ceci est d'autant plus faisable que la vitalité est une évaluation directe de l'apparence physique du candidat, et qu'être concret pourrait y faire allusion. Mais aussi, si les vendeurs sont recrutés en correspondance avec le sport du rayon concerné, ce n'est pas le cas des responsables. Neuf employés sur les dix-sept participants à ces formations (vendeurs, responsables rayon et directeurs/formateurs) pratiquent/pratiquaient un sport différent du rayon qu'ils gèrent. Cinq employés pratiquent/pratiquaient un des sports des rayons dirigés, c'est-à-dire qu'ils sont en charge d'un univers composé de plusieurs rayons - donc plusieurs sports - mais n'en pratiquent qu'un (Tableau 28).

**Tableau 28 : Les pratiques sportives des employés**

Employés	Fonction	Pratiques sportives initiales	Pratique sportive depuis leur recrutement
Christophe	Directeur de magasin	Tennis	Arrêt quand devenu responsable. Reprise du tennis en 2013 - 2014 le vendredi soir avec des amis (pour montrer l'exemple à ses collaborateurs par l'obligation de pratiquer, donc donner du sens)
Stéphane	RR cycle	Natation, tennis, volley, athlé, cross	Course à pied, trail 2h par semaines
Hervé	RR sports collectifs	Rugby	Rien / volonté de reprendre le rugby
Grégory	RR running, marche, eau, sports collectifs et sports de précision	Tir à l'arc, handball	« <i>Un peu</i> » de tir à l'arc
Geoffrey	RR sports collectifs et nature	Chasse, football	Rien. Trop de route pour aller dans son club de foot. Envisage la reprise sur Amiens.
Hector	RR fitness	Football	Rien
Adeline	RR fitness	Danse, tennis	Course régulière, fitness depuis un mois.
Adrien	RR équitation, golf, tennis	Equitation à haut niveau	Equitation à haut niveau
Johan	Directeur de magasin	Football	Course à pied quand il a le temps, football une fois par semaines
Maxence	RR cycle et randonnée	Vélo route et piste – ancien sportif de haut niveau	Rien (depuis avant son entrée dans l'entreprise)
Lucas	Vendeur randonnée	Ski, sports extérieurs	Ski, randonnées, sports d'extérieur, escalade
Marie	RR fitness et nature	Athlétisme, ski, randonnée, voile	Vélo et course à pied depuis 3 ans
Maxime	RR nature, cycle, sports de glisse, marche et sports collectifs	« <i>J'aime tous les sports</i> »	« <i>Si je peux faire du foot, du hand, du volley, je vais le faire</i> »
Juliette	Vendeuse randonnée, santé découverte et sport de glisse	Tout type de danse, Camping, ski et un peu de plongée	Course à pied, « <i>sport qui est plus facile à pratiquer avec notre travail</i> »
Stéphanie	RR à Inesis	Golf	Golf, « <i>je le pratique beaucoup, moins avec les responsabilités qui sont arrivées mais je suis toujours beaucoup</i> ».
Thibault	RR randonnée et santé découverte	Floor ball (sportif de haut niveau)	Floor ball
Malo	RR sports collectifs	Gymnastique	Floor ball sportif de haut niveau

Source : Duflos, J. 2021 (thèse). Les pratiques sportives des employés avant et après leur entrée dans l'entreprise.

Quelques exemples : Adrien est pratiquant d'équitation à haut niveau, pour autant, il gère les rayons tennis et golf en plus du rayon équitation ; Maxence est un ancien sportif de haut niveau en cycle, rayon qu'il dirige avec le rayon montagne. Si les vendeurs sont recrutés en coordination avec le sport du rayon concerné, ce n'est pas le cas des responsables. Ceci n'est pas sans poser problème. On comprend mieux l'importance que peut revêtir l'apparence physique lors des entretiens de recrutement alors que le recruteur n'est parfois pas capable d'évaluer la pratique sportive effective du candidat. On comprend aussi à quel point le recruteur

peut être confronté aux discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et qu'il ne peut peut-être pas y échapper.

### 3.3 ... à l'incorporation des quatre incontournables malgré des incertitudes ?

Cette partie va se concentrer sur la façon dont les stagiaires évaluent les quatre incontournables quand ils doivent l'être, c'est-à-dire lors des différentes méthodes de sélection utilisées : le tri des CV, l'entretien téléphonique et l'entretien physique. L'analyse va permettre de dégager s'il y a une évolution des formés quant à l'utilisation et l'intériorisation de ces critères jusqu'alors ignorés. Mais aussi, elle va montrer que si ces critères pouvaient être perçus comme facilitateur du jugement pendant le recrutement, le contexte de la formation les plonge certainement dans de nombreuses incertitudes. Nous souhaitons donc comprendre à quel point les incertitudes existent, pourquoi, et ce qu'il en advient. Est-ce que l'utilisation des quatre incontournables et leur évaluation *in situ* permet d'avancer que la non-discrimination à l'embauche selon l'apparence physique est, dans ce contexte, impossible ?

Lors de la première formation, l'étape qui succède à celle des quatre incontournables est la méthode STAR<sup>354</sup>. Nous observons que les quatre incontournables sont mobilisés jusque dans le vocabulaire de certains stagiaires : « *on est dans une situation ultra concrète* » (Maxence) – « *Bah c'est vrai que c'est agréable tout simplement parce que là c'était ultra concret et donc là j'avais une personne devant moi super passionnée dans ce qu'elle disait, limite nostalgique* » (Maxime). Il faut dire que l'étape précédente avait largement influencé la candidate dans le choix de son vocabulaire, laquelle admet, suite à la simulation d'entretien : « *Bon après, c'est un peu déformé parce que du coup j'avais déjà les mots en tête* » (Marie).

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Simulation d'entretien entre Marie et Maxime :

Marie : « *Donc moi c'est Marie, (...) je suis une grande cliente de SVSCsport et ce que j'adore chez vous, c'est l'esprit d'équipe, et moi je me vois vraiment bien travailler chez vous parce que j'adore l'esprit d'équipe. Je suis quelqu'un de très sportive, aussi tournée vers les autres, assez serviable, assez souriante aussi, quelqu'un de dynamique et c'est une entreprise qui, je pense, pourrai vraiment me correspondre. (...) Je suis partie par exemple en Asie, mais avant de partir en Asie, j'ai dû me préparer concrètement à ce voyage, (...) donc on s'est rendu sur place pour rencontrer ce partenaire pour que ce soit durable et sur le long terme et de s'écrire concrètement une feuille de route pour l'année qui allait suivre (...).*

Maxime : *et donc ?*

Marie : *oui donc en fait on s'était fixé un objectif. A la base quand on y est allé, c'était déjà d'avoir une action concrète à réaliser sur place. (...)*

Maxime : *et le résultat était... ?*

Marie : *concrètement on a travaillé en amont ce projet pour trouver des partenaires, (...).*

<sup>354</sup> Pour rappel : Situation Tâche Activité Résultat.



Quelques stagiaires semblent investis d'un nouveau vocabulaire, toutefois la mobilisation des quatre incontournables ne coule pas de source et semble plus ou moins facilitée en fonction des étapes du processus de recrutement.

### 3.3.1 Des manifestations timides

Les étapes de la formation comprennent plusieurs méthodes de sélection dont la première est la recherche d'un candidat sportif pratiquant. Pour avoir plus de chances d'« attirer les bons candidats » (sportifs), il faut publier une annonce dans des endroits stratégiques : s'adresser directement aux clients de l'enseigne par un affichage en rayon, les clients étant supposés être sportifs pour la majorité, mais aussi et surtout, aux clubs sportifs.

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Johan : « oui, des gens qu'on connaît. OK, qu'est-ce qu'il y a encore ? Un truc, quand vous cherchez des mecs techniques.

Maxime : les clubs.

Johan : je veux, je veux un pratiquant local d'équitation, OK, est-ce que t'as mis des annonces dans tous les clubs d'équitation du coin ? Je peux vous assurer que du coup, s'il y en a un qui vous appelle et bien, vous avez déjà pertinemment qu'il répond déjà à un de vos critères principaux. Donc oui, effectivement, les clubs locaux ».

Dans la deuxième formation, le formateur propose aussi « les zones de pratiques » en plus des clubs, mais aussi « les fédérations et les comités ». Il va sans dire que ces moyens de prospection atypiques écartent les candidats non sportifs et empêcheraient donc une partie des candidats de postuler. Cette façon de faire s'apparente à celle pour laquelle le Défenseur des droits s'était saisi d'office en 2013<sup>355</sup> au regard d'une entreprise de prêt à porter dont « les managers [étaient] chargés de recruter le personnel et [sélectionnaient] des individus dans des lieux ciblés tels que les campus d'écoles, les écoles de danse, les parcs publics ou parmi les clients du magasin », ces lieux étant majoritairement fréquentés par un public jeune. Il ne s'agit pas tout à fait de la même méthode puisqu'ils entendent la publication d'une annonce mais le fait de cibler les lieux et donc un public, ici, sportif, consiste à trouver les personnes conformes à l'image recherchée par l'entreprise mais surtout, peut rendre la procédure de recrutement plus opaque et difficilement accessible pour les candidats non sportifs. Ces lieux d'apparence neutre sont toutefois stratégiques et peuvent aboutir à de la discrimination indirecte, ici, à distance.

Une fois la prospection terminée, les recruteurs vont donc recevoir les dossiers de candidatures, au moins constitués d'un CV. Les candidats ont quelques indications : trier les CV en fonction de sa correspondance avec ce que recherche l'enseigne et le justifier. Dans les formations animées par Johan, les stagiaires argumentent leurs choix en contextualisant les différents CV : le poste recherché, les caractéristiques des candidats, leur disponibilité, la forme du CV. Repérer le sport n'est pas la première chose faite par tous. Certains évoquent d'abord les expériences (neuf CV sur vingt-huit) ou les diplômes (trois CV sur vingt-huit). Ils évoquent toutefois la pratique du candidat dans vingt CV dont quatorze fois en premier critère. S'ils sont peut-être dans une logique de description de chaque CV donnant l'impression que l'importance

<sup>355</sup> Décision du Défenseur des droits MLD-2014-147 du 3 novembre 2014, saisine du 15 juillet 2013.

accordée au sport est relative, les discours montrent sur quoi leur choix est fondé : « *elle aime la course, le demi-fond et elle fait du fitness, musculation. Donc, voilà, ce serait vraiment un besoin précis qu'il nous faudrait, pourquoi pas soit en running, soit en fitness* » (Maxime) - « *Là, c'est quand même assez concret, sa pratique sportive, elle est concrète, c'est un bosseur, il a l'air dynamique. Moi, je le rencontrerai* » (Marie) - « *je ne sais pas si elle pratique du sport ou pas, pour moi c'est rédhibitoire* » (Marie). C'est aussi rédhibitoire selon le livret de formation (2016) lu par Johan selon lequel « *le CV doit rester un premier avis et non une décision sauf point rédhibitoire (...). Repérer les points rédhibitoires : non pratique du sport* », ce qu'avaient déjà montré Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008, 60) : si « *les sports pratiqués [sont] souvent expédiés dans la rubrique « divers » du CV* », et donc renvoyés à une place secondaire, ils constituent néanmoins le premier critère considéré en prenant la place de condition *sine qua none* d'embauche.

La deuxième formation n'est pas exempte de ce type de discours : « *Ben nous, on l'a pas pris parce que déjà, il y a pas de sport. Donc, c'est simple. Vendeur sportif, il faut au moins pratiquer un sport donc on s'est arrêté là* » (Hervé). Lors de chacune des formations, les formateurs achèvent cette étape par la lecture du livret de formation lequel donne aux stagiaires les moyens de lire le CV pour faciliter la détection des critères qui les intéressent. Ceci permet de renforcer ce qui leur a été transmis lors de l'étape des quatre incontournables. Ce même discours est aussi utilisé pour que les stagiaires prennent vraiment conscience de l'importance de ne considérer que les sports pratiqués.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Geoffrey : « *La personne aurait pu faire un CV un petit peu plus généraliste ou alors propre à SVSCsport. Ça, pour nous c'était éliminatoire.*

Christophe : *Et en sport elle fait quoi ?*

Adrien : *Concours hippique et équitation à haut niveau mais justement « haut niveau », il faut marquer ce qu'elle fait.*

Hervé : *Saut d'obstacle* ».

(...)

Christophe : « *D'accord. Comment vous avez lu ce CV-là ? Vous avez commencé par où ?*

Geoffrey : *Ben, par le bas.*

Christophe : *Ok. Par contre, quand on part du bas, on se rend compte qu'il y a ce gars, plutôt haut niveau en équitation, alors ok, il a pas précisé... et le CV est peut-être un peu... mais, voilà. Juste, s'interroger. Si je cherche quelqu'un en équitation, ça peut être, peut-être, la bonne personne* ».

A la seule considération de la pratique de l'équitation, le candidat pourrait être au moins reçu en entretien sinon recruté. Ceci confirme l'importance du sport au-delà de tout autre critère légitimement attendu par un recruteur tel que les diplômes ou encore les expériences professionnelles au moment de la lecture du dossier de candidature. Si certains sociologues mentionnaient que les éléments périphériques du CV pouvaient apporter des certitudes aux recruteurs (Marchal et Rieucan, 2009 ; Rieucan et Salognon, 2013), l'importance accordée à la pratique sportive du candidat semble dépasser l'intérêt pour ces éléments (chapitre 1 – 2.2.2.1 Evaluer à distance, une possible prise en compte de l'apparence physique ?). La partie

essentielle qui pourra amener le candidat à poursuivre les étapes du recrutement sera le bas du CV. C'est aussi ce qu'affirme Johan : même si, à cette étape, le sport est « *le seul truc (...) mesurable et factuel* » (Johan, F3), il est parfois possible de repérer certains des trois autres incontournables.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« *Donc un CV qu'on lit de bas en haut, et après, on essaye de déceler les savoir-être dedans, donc c'est un peu ce que vous avez fait là, on a parlé de sport, les voyages, le club de rugby où il était éducateur. Donc c'est un mec qui a le sens du service parce que quand on est bénévole dans une asso, ça demande du temps, on sait bien que des bénévoles, il y en a de moins en moins, donc c'est qu'on a un côté sens du service quoi. Moi, je l'ai vécu, mais ça demande du temps* » (Johan).

S'il semble possible de lire entre les lignes et trouver la présence des incontournables<sup>356</sup>, les différents tris réalisés dans les trois formations font en majorité mention d'un seul des quatre incontournables : la pratique sportive. Et ceci se fait d'autant plus naturellement que la quasi-totalité des stagiaires (8/10) avait exprimé leur besoin de recruter en ces termes. Nous avons pu entendre toutefois deux stagiaires lier certaines expériences (sportives ou non) au sens du service, à la vitalité ou encore à un éventuel côté concret du candidat.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

« *Pourquoi pas la rencontrer, voir à quel point elle pratique, à quel point elle pratique le sport et après, elle a fait pas mal de choses donc soigneur etc. ça signifie quand même que c'est quelqu'un, je pense, de serviable. Et pourquoi pas aussi quelqu'un de vital qui va aimer aider les gens, faire des choses, ...* » (Maxime).

« *Là, c'est quand même assez concret, sa pratique sportive, elle est concrète, c'est un bosseur, il a l'air dynamique. Moi, je le rencontrerai* » (Marie).

Certains tentent d'utiliser le nouveau vocabulaire et le lier à ce qu'ils peuvent interpréter du CV mais ils restent minoritaires. L'étape du tri des CV ne permet pas d'attester de l'incorporation de ces quatre incontournables par les stagiaires, même si le nouveau vocabulaire découvert au travers des quatre incontournables commence à apparaître. Elle montre qu'ils mobilisent majoritairement le sport pour sélectionner un CV ou le rejeter. Ce critère est en revanche tout à fait intériorisé. A ce moment, nous pouvons penser que si le sport est le critère le plus facile à détecter (parce qu'il est écrit) et qu'il permet de valider, d'une façon ou d'une autre, les trois autres incontournables (*cf. 3.2 ... à la tentative de convaincre...*), alors il y a de fortes chances que les candidats sportifs correspondent à ce que le recruteur recherche. Considérer essentiellement le critère sportif lui permet de faire un tri cohérent et de le conforter dans ses certitudes, comme si tout était joué d'avance, à l'avantage uniquement des candidats sportifs qui se voient « *attribuer tout « naturellement » des qualités physiques et morales appréciées chez SVSCsport car directement réinvestissables* » (Hidri et Bohuon, 2008, 64).

---

<sup>356</sup> « *Sportif, c'est écrit. Vital, ça peut être par ses expériences, par la forme du CV en gros, qui peut donner envie quoi. Les autres, ça va plutôt être dans les missions, dans les expériences qu'il a qu'on va déceler. Associatif, etc. Vous allez pouvoir creuser derrière* » (Christophe, F2).

### 3.3.2 Gagner du temps en validant les détails pratiques

Une deuxième tentative de mesure des quatre incontournables se réalise bien souvent oralement lors de l'entretien téléphonique. Celui-ci permet de gagner du temps et de ne pas devoir rencontrer des candidats qui, par le seul jugement du CV, ne correspondrait finalement pas au poste. Pour Johan, l'entretien téléphonique permet de vérifier, de valider des critères qui deviendront réhabilités si le candidat ne les possède pas. Parmi ces critères, il cite, dans cet ordre, la mobilité, la disponibilité, la possession du permis et d'une voiture et enfin la fréquence de pratique sportive. Si les premiers critères cités ont leur importance en termes de praticité pour continuer le processus de recrutement<sup>357</sup>, le sport reste le critère sur lequel les questions du recruteur sont les plus nombreuses lors d'un entretien téléphonique : quel sport ? Le lieu ? La fréquence ? Les compétitions ? Le type de nage ? La nage préférée ?<sup>358</sup> Et pour cause, il faut s'assurer que le candidat pratique réellement : « *Me faites pas venir des gens en magasin qui sont pas sportifs pratiquants !* » (Johan, F3). Le sport étant vérifié, si convocation pour un entretien il y a, ce sera pour « *vérifier sa vitalité, son côté concret, son côté serviable et évidemment si ça matchera avec moi et mon équipe* » (Johan, F3). Pour Christophe, l'entretien téléphonique permet essentiellement de vérifier le sport pratiqué mais aussi la vitalité « *par la voix, l'entraîne* ». Mais au vu des entretiens téléphoniques menés, on ne repère aucun commentaire sur ce point. Ainsi, le sport est à nouveau l'unique critère vérifié à ce stade, même si certains rayons du magasin ne permettent pas de rechercher un sportif en particulier. C'est le cas du rayon santé découverte<sup>359</sup>. Lucas recherche un vendeur mais ne précise pas de sport. Après avoir exprimé son besoin en termes de durée, de disponibilités, et en citant trois des quatre incontournables (il ne cite pas « *concret* »), il explique qu'il va devoir choisir un sport « *parce que ça va être difficile de trouver, du coup* ». Ainsi, tout va se baser sur une sélection de deux CV dont les sports pratiqués permettent potentiellement la consommation de certains produits du rayon en question : un pratiquant de musculation pour les conseils sur les protéines, ou alors un pratiquant de course à pied pour l'utilisation du matériel électronique. Il faut choisir. Dans tous les cas, nous pouvons imaginer, au vu de la politique de formation de l'entreprise, que le candidat bénéficiera d'un « palliatif » à ses lacunes. Lors de l'entretien téléphonique (simulé), le candidat explique qu'il pratique la natation et la course pour son entretien personnel. Il utilise du matériel électronique. Si Lucas décide de le rencontrer, Johan émet un doute sur l'utilisation réelle du matériel par le candidat car la course ne semble pas être sa pratique principale. Avait-il besoin d'un athlète ou d'un utilisateur de produits électroniques ? Un autre exemple met en avant l'arrêt d'un processus de recrutement après un entretien téléphonique avec un candidat pratiquant occasionnel dans une salle de fitness. Le besoin repose sur la recherche d'un CDD 35 heures par semaines pour la vente du matériel de fitness. Le premier critère mis en avant par la stagiaire est « *un vrai commerçant, pro de la relation client pour le matos fitness* » (Marie). Marie, dans le rôle de la recruteuse lors de la simulation d'un entretien téléphonique, évoque le contrat proposé et les disponibilités du candidat. Ensuite, elle aborde la pratique sportive, le candidat révélant qu'il est pratiquant occasionnel. Elle refuse donc

---

<sup>357</sup> Les recruteurs pourront vérifier que le candidat.e est sportif.ve tant qu'ils veulent, si ses disponibilités ne correspondent pas à celles demandées par le poste, le recrutement ne risque pas de se finaliser.

<sup>358</sup> L'entretien téléphonique avait lieu avec une pratiquante de natation.

<sup>359</sup> Rappelons que le rayon santé découverte concerne la nutrition, les soins, l'électronique, les solaires, etc.

d'aller plus loin et lui explique : « *OK ben moi, je vais rester transparente avec vous aussi, moi, je recherche vraiment quelqu'un pour la période de Noël qui s'y connaisse vraiment très bien sur ce qui est sport de musculation mais surtout les machines de fitness donc, je vous avouerais que là, moi, si malheureusement vous ne pratiquez pas régulièrement, ça va être difficile de mon côté parce que moi, j'ai vraiment besoin de quelqu'un qui sur le court terme, soit suffisamment apte à répondre à toutes les questions des clients* ». Le sport peut-il faire passer les recruteurs à côté de profils pouvant toutefois convenir ? Car, ce candidat n'était peut-être pas « assez » pratiquant, mais il avait certaines expériences, dont dans la vente. Au vu du besoin de Marie (« *un vrai commerçant* ») et de la forte probabilité d'être formé aux produits, peut-être aurait-il pu finalement convenir.

Aussi, quand certains stagiaires posent « trop » de questions (présentation complète du candidat, raison de la candidature, questions sur les expériences, etc.) ou ne vont pas directement au but recherché (un questionnement direct sur les sports annoncés dans le CV), Johan n'hésite pas à redonner un exemple de la façon de faire : « *creuser sur le sport et vérifier la dispo* ».

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Je caricature mais t'as vu musculation en salle, tu cherches un mec pour te faire péter ton show-room : « allô OK voilà, je me présente, Maxence », limite, tu ne présentes même pas que t'es RR et tout, tu dis je travaille pour SVCSport, j'ai vu que vous aviez un CV, moi, je recherche quelqu'un pour les vacances, est-ce que vous êtes disponible.*

*Oui, oui, je suis disponible, pas de soucis.*

*Vous êtes disponible tous les jours ?*

*Oui, oui, tous les jours, là je suis à la recherche d'un emploi donc...*

*OK pas de souci, j'ai vu que dans votre CV, vous mettiez musculation en salle, vous pouvez m'en dire plus ?*

*Ah ouais, je fais de la musculation au truc de Bailleul, j'en fais deux fois par semaine, trois fois par semaine, c'est ma passion, machin, machin.*

*OK très bien dans ce cas, moi je vous propose qu'on se rencontre. En tout cas, vu le profil, moi ça me suffirait, tu vois » (Johan).*

Tout ne semble donc pas important. Être bref pour ne pas perdre de temps, savoir arrêter l'entretien, même dès les premières questions, si les réponses ne conviennent pas. C'est ce qu'explique Christophe lors de l'entretien téléphonique (réel) entre Adrien et un candidat. La première question posée par le recruteur repose sur la pratique du golf. Le candidat semble avoir arrêté depuis quelque temps. Cela suffit à mettre fin à l'entretien téléphonique selon le formateur.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : « *Qu'est-ce qu'on peut en dire ?* »

Adrien : *Je me suis pas présenté.*

Geoffrey : *Il a posé deux questions et avec ces questions-là, on peut savoir tout de suite que c'était pas le bon candidat.*

Christophe : *Et dès la première, non ?*

Geoffrey : *Dès la première.*

Christophe : *T'avais pas envie de dire non tout de suite ? »*

L'entretien téléphonique est donc le passage obligatoire pour vérifier - parfois grâce à une unique question, parfois grâce à de nombreuses questions - si les sports cités par le candidat et écrits dans son CV sont réellement pratiqués. Ils ne tiennent absolument pas compte des trois autres incontournables, ne les évoquent jamais, et même si certains pouvaient se percevoir (la vitalité), il faut dire qu'au vu des exemples donnés par les formateurs, engageant uniquement les attitudes corporelles du candidat, il peut être difficile de considérer le dynamisme par la voix au travers de rapides échanges verbaux. Il y a vraiment, encore une fois, cette impression que si seul le sport est attesté alors les trois autres le seront aussi. Dans le cas où le candidat est convaincant, il est alors invité à se présenter à l'entretien en face à face pour confirmer son côté sportif et découvrir si les trois autres incontournables sont remplis. Mais on peut tout de même se demander pourquoi le sens du service n'est pas évalué lors de l'entretien téléphonique ? Et le sens concret ? S'il ne s'agit que de parler de sa pratique de façon plus précise pour convaincre, ne pourrait-il pas être validé à ce stade ? Personne ne l'évoque, pas même les formateurs. Pourtant, cette possibilité n'est pas dénuée de sens. Sauf si, comme nous l'avons noté, le concret représente finalement ce qui est réel, ce qui se voit (*cf. 3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre*). Dans ce cas, l'entretien en face à face pourrait revêtir une certaine importance.

3.3.3 « Normalisations lexicales<sup>360</sup> » et incertitudes de l'entre soi

Si les pratiques sportives ont été découvertes lors de la lecture des CV et vérifiées lors de l'entretien téléphonique justifiant même son existence, elles vont tout de même être le plus important sujet de lors des entretiens en face-à-face. Nous avons pu percevoir, grâce aux propos de Johan, que cette dernière étape de recrutement va permettre de s'assurer que le candidat est vital, concret et serviable. Peut-être y verrons-nous, cette fois, au travers de l'analyse de l'utilisation des quatre incontournables durant les différents entretiens en face-à-face, quelques marqueurs montrant une certaine incorporation, du moins une mobilisation des façons de faire véhiculées par cette instance de socialisation qu'est la formation en interne ?

**➔ Être sportif pratiquant**

Les étapes précédentes ont permis d'attester de la pratique sportive des candidats. La rencontre physique permettrait de la confirmer. Les entretiens réalisés (n=12) se déroulent tous de la

---

<sup>360</sup> Naudin et Fache, 2015, 110.

même façon. Le recruteur se présente et donne ensuite la parole au candidat pour que celui-ci se présente à son tour. Lors de neuf entretiens sur douze, une première question relative à la pratique sportive du candidat amorce la discussion. Si parler du sport du candidat peut permettre de valider certains des trois autres critères par diverses expériences en son sein, il ne permet toutefois pas de certifier qu'un candidat soit vraiment sportif. Et pour cause : la majorité des responsables n'est pas affectée au rayon de leur pratique sportive (Pour rappel : Tableau 28). Ceci confirme donc les travaux menés par Oumaya Hidri et Anaïs Bohuon (2008) selon lesquels juger de la compétence sportive d'un candidat, lors des étapes précédentes, consistait finalement à le croire sur parole. C'est d'ailleurs de cette façon que les candidats supposés sportifs ont pu franchir les différentes étapes. Ils ont été assez convaincants pour qu'à distance, le recruteur puisse valider ce critère et le rencontrer. Il faut désormais s'en assurer durant l'entretien physique. Mais, comment un ancien sportif de haut niveau en vélo route et piste peut attester des dires d'une ancienne sportive de haut niveau en gymnastique ? Comment un non pratiquant peut attester des compétences d'un pêcheur alors qu'il ne sait même pas que la « *pâte à carpe* » n'existe pas (*cf. extrait suivant*) ? Comment une ancienne pratiquante d'athlétisme, de ski, de randonnée ou encore de voile peut attester de la véracité des propos d'un candidat pour un recrutement sur le rayon fitness, lequel est composé aussi des sports de combat et de la danse ? Comment un pratiquant d'équitation peut être sûr d'avoir devant lui un golfeur pratiquant ? Ce ne sont là, que quelques exemples. L'un d'entre eux a pu s'exprimer à ce sujet : Maxime est responsable de rayon en alternance sur les rayons nature (chasse, pêche, équitation), sports collectifs, sport de glisse, marche et cycle. Il est à noter qu'il ne pratique aucun sport actuellement.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Maxime : *Là, comme ça, sur le rayon carpe, justement, qu'est-ce que vous avez vu, vous qui êtes spécialiste ?*

Maxence : *J'ai vu, il manquait la pâte à carpe, il n'y en avait pas donc du coup, c'est bizarre parce que, on en consomme énormément. Et là, il n'y en avait pas.*

(...)

Maxime : *Oui, du coup, j'ai validé sportif si on considère qu'un pêcheur est sportif. J'ai validé concret parce que, c'était... il fait des compétitions, il fait ses concours avec ses potes, il était assez terre à terre. J'ai validé spécialiste, forcément. J'ai validé force de proposition parce que je lui ai demandé, il était passé un petit peu dans le rayon et directement, il a vu qu'il manquait de la pâte à carpe.*

Johan : *Ça n'existe pas de la pâte à carpe.*

Éclats de rire.

Plus tard, lors du débriefe :

Johan : *« Maxime, comment tu t'es senti ?*

Maxime : *Moyen. Honnêtement, j'ai pas été... j'ai pas fait ce que je voulais vraiment faire.*

Johan : *Pourquoi ?*

Maxime : *Je sais pas, déjà parce que le problème de la pêche c'est qu'en recrutant ça, moi, j'ai pas une connaissance vraiment du produit...*

Johan : *hormis ça ».*

Ces questions soulèvent donc le problème de l'incertitude des recruteurs lors de l'entretien de recrutement : si les quatre incontournables se détectent grâce au sport, alors comment peuvent-ils être évalués dans ces circonstances ? Même avec le bon vouloir des uns et des autres, - « *je m'intéresse un peu au sport maintenant que j'ai le rayon* » (Soline, golfeuse depuis 10 ans) - l'exercice reste difficile.

De cette façon, des candidats sont jugés « *bien connaisseurs sur les différents sports collectifs* » alors que seul le football a été abordé ; d'autres sont reconnus sportifs alors que le sujet a été vaguement abordé (la fréquence de pratique uniquement) ; ou encore, certains peuvent correspondre alors qu'ils ne sont finalement pas pratiquants dans le sport du rayon concerné : c'est le cas de la simulation d'entretien entre Johan et Marie. Le candidat est pratiquant de course à pied. Elle recherche un pratiquant de musculation à bon niveau. Or il s'avère que le candidat affirme avoir travaillé dans ce même rayon chez un concurrent. Lors de l'analyse, Marie explique : « *Sur le fitness, si je pars vraiment de mon besoin, c'est que pour Noël, c'est que pour vendre de la machine donc pour moi, c'est suffisant. C'est peut-être pas l'idéal mais c'est suffisant. Le fait que tu aies déjà eu une expérience dans le monde du commerce, chez un concurrent en plus, c'est un plus* ». Lors de l'étape de l'entretien téléphonique pourtant, elle recherchait le même profil et avait décidé de ne pas recruter un candidat pourtant pratiquant. Mais le côté « occasionnel » de sa pratique sportive ne lui avait pas procuré les certitudes recherchées. En revanche, lors de cet entretien physique, le candidat lui a peut-être amené des certitudes au travers d'autres critères : une expérience professionnelle similaire. Le critère sportif pratiquant perd de sa consistance au regard de cet exemple car pour un contrat à durée déterminée sur une période très courte, il ne suffit pas tant de pratiquer le sport du rayon dans lequel il sera affecté que d'être simplement sportif. Alors qu'en est-il du partage d'expérience avec le client s'il n'est pas pratiquant ? De la connaissance des contraintes de ce sport afin de mieux répondre aux besoins du client ? Est-ce que cet exemple peut montrer l'inconsistance de ce critère ? On peut légitimement se demander pourquoi le candidat doit absolument être sportif dans cette situation ? Est-ce que le jeu des simulations fait que cet entretien est biaisé ? N'a-t-elle pas incorporé les quatre incontournables ? Ou alors, cet exemple montre-t-il que les valeurs sont une surface mais que tant que le candidat est sportif, alors le recrutement peut se faire ? Est-ce une piste qui informe sur le fait que recruter un sportif, c'est s'assurer d'un corps sportif ? Le visu joue-t-il même lors des simulations ?

Cet incontournable qu'est le sport est donc mobilisé par la plupart des stagiaires lors des entretiens en face-à-face, ne serait-ce que par le mimétisme du candidat lors de la présentation, puis par de nombreuses questions. Il semble donc y avoir une certaine intériorisation de ce critère à ce stade car c'est aussi la valeur fondatrice de leur recrutement. Mais son évaluation, incertaine lors des étapes du tri du CV et de l'entretien téléphonique, reste, dans cette situation de simulations d'entretiens, génératrice de doutes lors de l'entretien physique. Si les trois autres incontournables s'évaluent à l'aune de ce critère, il est probable que les recruteurs peinent à les évaluer.



## → Être vital

Les différents entretiens menés montrent que la vitalité semble difficilement évaluable : sur les douze entretiens menés, elle a été justifiée selon quatre registres : le dynamisme, la personnalité, le sport et l'expérience professionnelle. Une autre explication, différente de celle donnée lors de la présentation de cet incontournable, est amenée par Johan, lors de la première formation. Être vital serait aussi être capable physiquement. Durant la dernière simulation d'entretien, la candidate, ancienne sportive de haut niveau, explique que certaines douleurs ne lui permettent plus de pratiquer aujourd'hui. Même si on ne sait pas par quel moyen le recruteur, Maxence, a décelé la vitalité chez la candidate, Johan l'explique et ajoute ses craintes.

### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Moi, la vitalité, je la relierais plutôt au côté gymnaste, par contre, j'aurais peut-être creusé sur, elle a dit qu'elle n'était plus capable de faire de la gymnastique. Peut-être lui demander comment ça se fait car aujourd'hui, du coup, à un moment donné en randonnée est-ce que du coup porter des tentes pendant 15 ans ça peut pas éventuellement être traumatisant pour elle ou pas. J'aurais peut-être cherché, sur le côté vitalité, à creuser, ça. Non pas qu'on se refuse à recruter des personnes qui soient en situation de handicap ou quoi que ce soit, par contre ça veut dire que moi si en randonnée j'ai un handicapé là... Mais sur le côté vitalité, il fallait peut-être creuser à ce moment. (...) Vitalité OK elle l'est, je pense parce qu'elle a fait... elle part quatre ans, elle fait quatre heures par jour d'entraînement, il y a du courage et de la volonté. Par contre après, petit alerte, elle me dit ça donc du coup, moi, par rapport à mon équipe, est-ce que c'est un problème ou pas ».*

La vitalité est, dans ce cas, liée au sport pratiqué. Il utilise ce même argument pour un entretien mené par Soline (recruteuse en sports collectifs, pratiquante de golf), qui expliquait des difficultés à valider la vitalité : le candidat *« fait du sport, il est en première division, il fait du sport à côté, il parle d'hyperactivité, etc. Donc ne t'embête pas à aller le chercher, il l'est. Généralement, le sportif pratiquant est vital »* (Johan). Mais elle est aussi liée aux capacités physiques de la personne, ici, non détectables dans l'apparence physique de la candidate. Un sportif pratiquant est vital car il n'a pas de problèmes physiques. Même si le candidat est sportif, il faut donc prêter attention aux détails, aux alertes qu'il peut donner.

Mais elle ne semble pas être la seule à hésiter face aux incertitudes provoquées par ce critère. En relisant chaque entretien et surtout les raisons pour lesquels les stagiaires valident les différents critères, on remarque qu'il est parfois difficile de connaître la raison ou l'argument qui a validé la vitalité.

### Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Adrien : *« Vital, on a essayé d'en savoir un peu plus sur sa personnalité et tout ça ».*

### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Marie : *« Vital, serviable, sportif, concret, pour moi, c'était tout bon. (...) J'ai mis dynamisme et pour moi c'est validé ».*

Maxime : *« Je n'ai pas validé, organisé, je n'ai pas trouvé de vraie organisation. Et je n'ai pas vraiment validé de vitalité ».*

Maxence : *« Donc sur les points que je voulais valider (...) après, vitale et je m'étais notée esprit d'équipe ».*

Selon les exemples donnés par Johan lors de la présentation de cet incontournable, évaluer la vitalité revient à évaluer les attitudes corporelles du candidat. Christophe évoque un moyen de se faire une idée de la vitalité des candidats par une technique utilisée par certains recruteurs. Cet exemple est donné au moment où les stagiaires doivent énumérer les différentes étapes nécessaires lors d'un entretien de recrutement en face-à-face, et est suivi de deux simulations d'entretien et d'un troisième entretien avec un vrai candidat.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : *Vous n'avez jamais eu le recruteur qui marche à 15 km/h devant vous ? Qui monte les marches 3 par 3 ?*

Grégory : *Moi, je le fais ça.*

Adeline : *Moi, pour mon entretien, j'ai eu peur, quand je l'ai vu monter les marches.*

Christophe : *C'est à l'ancienne. Il y en a qui le font encore pour voir si vous êtes vital.*

Adeline : *Par contre, moi, je sais que ça me choque quand j'emmène des candidats pour passer l'entretien qu'ils soient 15 mètres derrière moi parce que je marche... j'ai une allure un peu dynamique mais pour autant, quand ils trainent du pied... ça m'énerve.*

Christophe : *Ok. Mais il y en a, limite ils sprintent quoi... je vais l'semer ! Voilà, ce genre de chose.*

*Quand on a fait la forma, il y avait 2-3 directeurs sur une dizaine qui le faisaient de temps en temps. L'intérêt... Si vraiment le gars est... ».*

Ceci confirme bien que la vitalité se voit, qu'elle s'exprime alors que le candidat est présent physiquement et en mouvement, donc qu'elle ne peut s'évaluer que lors de l'entretien en face-à-face. Si au premier abord, la vitalité renvoie donc à une déclinaison de l'apparence physique, les illustrations des formateurs montrent bien l'importance de la communication qui se fait au travers des attitudes corporelles du candidat. Il est donc évident que les stagiaires ne peuvent justifier un tel critère : les situations de simulations de recrutement font qu'il est difficile voire inimaginable de s'évaluer l'un l'autre sur leur propre apparence physique, même si nous avons pu entendre : « *Aux quatre points incontournables, il y aussi être agréable avec les clients, sportif c'est bon, vital, il est plutôt dynamique, il bouge bien* » (Hervé). Nous ne savons pas quels éléments justifient les propos de ce stagiaire car la possibilité d'évaluer les attitudes corporelles est restreinte lors de cet entretien, alors que les deux stagiaires (recruteur et candidat) sont assis de part et d'autre d'un bureau. De plus, si à l'instar des propos de Johan, la vitalité peut s'observer à partir des pratiques sportives, alors nous pouvons penser que le recruteur croira à nouveau le candidat mais n'ira pas plus loin dans ce contexte spécifique. Qu'en sera-t-il lors de sa future activité de recruteur ? Mobilisera-t-il les différentes composantes de l'apparence physique pour se forger des jugements plus certains ?

## ➔ Être concret

La réécoute des entretiens confirme les arguments déployés par les formateurs. Dans la grande majorité des cas, chaque incontournable est évalué, quand il l'est, à l'aune du champ sportif. Le candidat est concret car « *il fait des compétitions, il fait ses concours avec ses potes, il était assez terre à terre* » (Maxime, F1, recruteur en pêche, non pratiquant), il a fait un marathon en 4h00 même si son objectif était 3h45. Cela convient pour Marie (recruteuse en fitness) :

« *D'accord, tu avais quand même un objectif* ». Le fait d'avoir un objectif valide donc le côté concret d'un candidat. Encore faut-il que cet objectif reste dans le milieu du sport.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Johan : « *Et pareil, le côté concret, faites attention au côté concret parce qu'il y a aussi toujours le côté final, quelqu'un de final, le but, l'objectif, l'atteinte du résultat, le concret, on le mesure aussi par ça. Et de savoir se dire ben voilà...* »

Maxence : *Mais tu vois, elle l'a un petit peu parce que, elle attend par rapport à Las Vegas, elle attend pour être recruté.*

Maxence (recruteur en montagne, ancien sportif de haut niveau vélo route et piste) évalue le « *concret* » par rapport au fait que la candidate a pu réaliser le projet de travailler à l'étranger sur un long moment par besoin d'organisation : finir les études d'abord, passer une audition ensuite, attendre les résultats, organiser le départ et partir. Mais n'étant pas évalué selon des objectifs sportifs, sa véracité est remise en cause. Ça ne semble pas suffisant pour Johan.

Dans la deuxième formation, les recruteurs Geoffrey et Adrien ne valident pas ce critère. Le candidat (Grégory) leur avait pourtant expliqué à quel point, après avoir été blessé, il avait souhaité revenir à son niveau initial et réintégrer l'équipe première. Ce qui fut chose faite. Malgré tout, « *on a validé le côté sportif, le côté serviable, après le concret...* » (Hervé, F2). L'un des stagiaires leur fait d'ailleurs remarquer : « *: Si moi, je pense que c'était plutôt pas mal dans le concret, ... il a dit qu'il allait revenir sur son sport...* » (Stéphane). Ce critère aurait donc dû être validé grâce à son retour sur les terrains sportifs. Mais selon Hervé, « *le truc c'est qu'il disait PEUT-ÊTRE partir en STAPS ; dans son sport, il disait J'ESPERE que...* ». Nous avons donc été relire les propos du candidat pour vérifier.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Grégory : « *Pour l'instant, je veux surtout me concentrer sur le sport, voir si je peux monter au-dessus. Après il y a pas beaucoup de débouchés dans le hockey sur gazon. Donc partir sur STAPS et partir sur, je sais pas, devenir entraîneur ou ce genre de chose.* »

Geoffrey : *Qu'est-ce que tu as entrepris récemment ?*

Grégory : *C'est sur la durée, c'est après ma blessure, me ré entraîner, vraiment être à fond pour réintégrer l'équipe première. Donc j'ai dû me motiver à aller m'entraîner, redoubler d'efforts pour revenir au niveau que j'avais, et j'ai réussi donc j'étais content. Après, c'est peut-être un peu abstrait ».*

Cet exemple montre l'incertitude qui plane autour du recruteur lors d'un entretien en face-à-face. Ce qu'il entend, ce qu'il croit entendre, ce qu'il comprend. Ici, ils doivent évaluer ce qu'avance le candidat alors qu'ils ne sont pas eux-mêmes pratiquants de cette activité. Et quand bien même, ils sont deux, comme dans cet exemple, comment savoir si ce qui dit le pratiquant de hockey sur gazon est vrai alors que les recruteurs sont d'anciens pratiquants de football, de chasse ou encore pratiquants d'équitation ? Évaluer le côté « *concret* » ne se fait donc pas sans difficultés pour le recruteur sauf s'il décide à nouveau de se fier aux dires du candidats. Comme l'avait affirmé Johan (F3), « *c'est un mot que personne ne comprend dans les formations recrutement* ». Ainsi, l'incertitude provoquée par ce critère pourrait-elle inciter le recruteur à

s'assurer des dires du candidat grâce aux certitudes révélées par son apparence physique ? Car en effet, quoi de plus concret que ce qui se voit ?

### → Être serviable

Le sens du service du candidat peut être évalué, comme expliqué par les formateurs, selon ses investissements associatifs. C'est le cas du candidat qui prétend être éducateur sportif dans un club de football ou de celui qui mène des projets pour récupérer des articles sportifs et en faire don.

#### Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Adeline : *« Et je viens juste de voir, en bas de votre CV, vous mettez que vous êtes membre d'une association de foot. Racontez-moi votre rôle au sein de cette association ? »*

Hector : *Avec plaisir parce que ça me tient à cœur. C'est le club dans lequel je suis, je m'occupe d'une association qui a pour but de récupérer un maximum d'articles de sport, il m'arrive de démarcher des entreprises, et c'est pour les envoyer en Centre Afrique. Tout ce que je peux récupérer.*

Adeline : *Est-ce que c'est facile pour vous de récupérer des dons ? Vous devez vous battre ?*

Hector : *Au départ c'était compliqué, je fais ça depuis 4 ans. Mais de plus en plus les gens viennent d'eux-mêmes pour déposer leurs produits. Ça m'arrive aussi de faire le tour mais... ».*

Il n'est pas à exclure que parfois, la validation d'un incontournable se fait grâce à d'autres expériences de la vie du candidat. C'est le cas de l'entretien entre Marie et Lucas : celui-ci, en tant que recruteur, valide le côté serviable de la candidate lorsqu'elle lui parle d'une expérience antérieure dans l'humanitaire.

Le candidat serviable semble aussi être celui qui parle du client, celui qui s'y intéresse. Sans en avoir la certitude car rien n'est précisé dans leurs discours, nous imaginons que c'est la raison pour laquelle, Geoffrey et Adrien valident le côté serviable du candidat lors d'une simulation d'entretien. Aucun autre élément, dans les propos du candidat, ne semble être cohérent avec la validation de ce critère.

#### Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Grégory : *« C'est ce qui m'intéresse aussi. Le fait de pouvoir renseigner des gens qui connaissent pas et qui ont envie de s'initier, c'est un truc qui me plairait vraiment quoi. »*

Geoffrey : *Pour toi, ce serait quoi une disponibilité pour un client en tant que vendeur ?*

Grégory : *Ben, je sais pas, tout faire pour son client ? Je sais pas, dire bonjour, s'en occuper, essayer de répondre à toutes ses demandes ? »*

Or, pour satisfaire le client, il faut le comprendre. Dans ce secteur d'activité, le sport semble le premier moyen d'y parvenir puisque *« l'entreprise sélectionne des sportifs pour pouvoir bénéficier d'un personnel commercial crédible aux yeux des clients »* (Leroux, 2015, 197). Nul doute que ce candidat serviable soit aussi un sportif pratiquant.

Les jeux de rôle et différentes mises en situation sont doublement importants dans la socialisation professionnelle des stagiaires. Premièrement, la prestation des formés a lieu sous un regard collectif ce qui les enjoint à « *des micros-auto-engagements renforcés* » (Naudin et Fache, 2015, 111). Ensuite, ils induisent la répétition des gestes, des discours à tenir, des critères à retenir et prioriser lors des recrutements. Ils permettent de penser le travail, de le faire et de le dire. A force de répétition, il devient évident d'utiliser les techniques apprises de sorte que ces dernières s'imposent naturellement. Si les préceptes de recrutement de cette enseigne ne s'appliquent pas de façon systématique lors du tri des CV et de l'entretien téléphonique, ils deviennent récurrents lors des entretiens en face-à-face parce que les formateurs ont précisé les objectifs de chaque étape : lire le CV par le bas pour les trier et détecter essentiellement les sports pratiqués ; gagner du temps au téléphone en s'assurant de la disponibilité du candidat et surtout de sa pratique effective parce que seuls les sportifs peuvent bénéficier d'un entretien en face-à-face ; lister les critères à détecter lors de l'entretien en listant prioritairement les quatre incontournables. Cette dernière étape est la plus marquante en termes de transformation des stagiaires. La dimension langagière des bilans des entretiens est importante car c'est à ce moment que le nouveau vocabulaire est employé par les stagiaires. La validation ou l'invalidation des quatre incontournables est exprimée dans six entretiens sur les douze menés. Pour les six autres, les stagiaires en mobilisent généralement trois. Mais au total, le critère sportif est discuté dans les douze entretiens ; la vitalité pour neuf entretiens ; le sens du service pour huit entretiens et le côté concret pour dix entretiens. Pouvons-nous associer cette mobilisation à une relative incorporation de ce nouveau langage qui est un marqueur de la socialisation professionnelle en train de se faire progressivement ? Du moins, la reprise de ce vocabulaire permet-elle d'avancer que des marques sont laissées sur leur façon de recruter (Gesson, 2015). Ce nouveau langage possède aussi une dimension symbolique en ce qu'il témoigne de leur appartenance à un groupe, à une culture professionnelle et d'une socialisation organisationnelle et professionnelle à l'entreprise. Et si, éventuellement, comme évoqué plusieurs fois, ils se pliaient aux règles dans un but bien précis, de façon rationnelle au regard de ce qu'ils peuvent en bénéficier ou de ce qu'ils peuvent perdre ; et donc s'ils avaient conscience de cet embrigadement, de cette manipulation, « *il n'en demeure pas moins qu'une partie du message ou de la finalité de la formation passe par le simple fait que des engagements se concrétisent bel et bien* » (Naudin et Fache, 2015, 111).

La mobilisation des quatre incontournables quasi-systématique lors des entretiens en face-à-face place les stagiaires (jouant le rôle du recruteur) en position d'incertitude puisque la base de toute évaluation, le sport, est elle-même incertaine. On aurait pu croire que ceci faciliterait la procédure de recrutement mais chaque critère ne permet pas au recruteur d'évaluer sereinement. Dès qu'il y a une hésitation, une incertitude de la part d'un stagiaire-recruteur, nous constatons que c'est parce qu'il évalue un candidat sur des bases qui lui sont peu connues voire inconnues. S'assurer qu'un candidat est sportif reste laborieux, pourtant il représente la base, de près ou de loin, des trois autres incontournables. Si tout est évaluable à l'aune de ce critère, il est donc probable, comme l'ont montré Oumaya Hidri Neys et Anaïs Bohuon (2008), que le recruteur s'assure des dires du candidat par son apparence physique en situation réelle. Nous imaginons donc que c'est ce à quoi servira l'entretien en face-à-face, car au vu de nos analyses, tout semble pouvoir être évalué grâce à l'entretien téléphonique. Dans ce contexte de

simulations et de jeux de rôle, les entretiens en face-à-face ne nous permettent pas d'avancer une quelconque vérification visuelle. Ils sont faits dans l'entre soi donc ne nous permettent pas de comprendre si les recruteurs se réfèrent à l'apparence physique pour trouver des certitudes. Ils n'en sont qu'au stade de la croyance des propos du candidat. S'en dégage l'impression que ce qui est dit, ce qui est affiché et formalisé compte moins que les critères informels qui s'y cachent, les non-dits. A l'instar des travaux réalisés par Oumaya Hidri Neys (2014) mettant en exergue le lien existant entre la pratique d'un sport et l'apparence physique et celui entre l'incertitude du recrutement et la mobilisation de l'apparence physique (chapitre 1 – 2.3.3 La figure incontournable du recruteur), nous envisageons cette dimension comme élément sous-entendu. Car quand une politique de recrutement est, en majeure partie, orientée sur le sport, le corps des candidats revêt une importance non négligeable, surtout quand rien n'est explicité au niveau législatif. Pourquoi les recruteurs ne considéreraient donc pas l'apparence physique et les certitudes qu'elle peut apporter si ce n'est pas considéré comme discriminatoire ?

#### **4 Les moments de l'apparence physique**

L'apparence physique apparaît dans les discours, dès les premières minutes, par un détour sur la communication non verbale au travers de l'évocation de la gestuelle, lors de l'étape des présentations individuelles. Pour autant, même si l'apparence physique semble revêtir une certaine importance, rares ont été les moments durant lesquels les formateurs ont évoqué le sujet dans les trois formations observées, de sorte que cela fait écho à la façon dont les manuels d'aide à la recherche d'emploi abordent (prudemment) le sujet (Hidri, 2008). Cela peut être une confirmation de la stratégie de contournement employée jusqu'alors (cf. 2.2.3 Apprendre à agir stratégiquement).

Voici donc les principaux moments où l'apparence a été mentionnée, discutée ou encore argumentée sans pour autant avoir de l'importance à chaque fois.

##### **4.1 En amont de l'entretien physique : la recherche des sportifs**

Dans la première formation, l'étape du tri des CV est le moment durant lequel certains stagiaires y prêtent attention. Quelques exemples. Quand Lucas (F1) donne ses impressions sur les CV qui lui ont été attribués, il note qu'un des candidats a travaillé chez *Chronodrive*, ce qui implique un contact client. Pour lui, et pour reprendre ses propos, « *s'il le gardait, c'est qu'il doit bien présenter, mais vu qu'il n'y a pas de photos, on ne peut pas savoir* ». Marie (F1) fait une référence à la photographie sur un CV et au fait qu'elle aime quand la photographie est présente.

###### **Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :**

Marie : « *Ensuite, j'ai un Stéphan ou Stéphane, je ne connais pas son... ah, si, 96, donc il est jeune. Pas de photo, moi j'aime bien avoir une photo sur un CV, je trouve que ça l'humanise. Après, j'ai des CV sans photo, c'est pas grave mais moi j'ai une petite préférence.*

Johan : *effectivement, quand on voit un visage, ça permet de mettre un visage sur des lignes, après...*

Marie : *c'est ça. Donc pas de photo. Moi, ce que j'aime bien dans son CV (...)* ».

Johan acquiesce mais reste toutefois prudent sur la réponse, ce qui peut sous-entendre que malgré tout, il ne faut pas trop en tenir compte car elle peut influencer le jugement. Cette prudence se retrouve lors du point théorique concernant cette étape du recrutement lors de laquelle il insiste sur le fait de ne considérer que des éléments factuels lors du tri des CV.

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Attention, soyez très prudent sur les points réhilitoires, ça doit rester quelque chose de factuel, du mesurable et non de l'interprétation. Il ne fait pas de sport, c'est factuel, point. J'aime pas sa tête... Ok ? Il a pas l'air chaleureux sur sa photo... (Tout bas) Ah, elle a l'air bonne la meuf ... ! Ok ? Donc on fait très, très attention à ça, même si, moi le premier, j'en rigole des fois et tout mais par contre, faites très, très attention à ça ».*

Ces exemples pris par Johan, relatifs à l'apparence physique, montrent à quel point le jugement du recruteur peut être influencé dès cette étape. On a surtout l'impression que le formateur tente de montrer que ses choix sont objectivés alors qu'ils sont basés sur une interprétation des quatre incontournables.

Dans la deuxième formation animée par Christophe, le sujet est abordé par le formateur lui-même au travers de la photographie. Alors que les stagiaires exposent pourquoi certains CV ont été placés dans la catégorie « CV moins », il explique la façon de lire le CV et le fait que, le critère sportif étant le plus important pour leur recrutement, il faut se forcer à lire le bas du CV. Puis alors qu'il explique l'importance qu'on accorde habituellement à la forme, il précise : « Les photos, c'est pas obligatoire ». Ces propos n'ont pas de suite immédiate. Lors de l'explication des « CV plus » par le premier groupe, il rebondit sur la photographie à trois reprises :

Extrait de la formation, le 30/11/2016 :

Adeline : *Alors du coup, nous le plus, on a regardé en fait par rapport à ses centres d'intérêt. Déjà, ce qui nous a plus c'est qu'il n'a pas mis 36 000 sports. C'est principalement la nature, la chasse et la pêche qui ressortent. (...)*

Christophe : *Et s'il y avait pas la photo, vous ne l'aurez pas mis dans le « plus » ?*

Adeline : *Oh si, si, si.*

Christophe : *Vous voyez, la photo sert à rien.*

Adrien : *Ouais mais dans la mise en forme, en fait, ça...*

Christophe : *Ouais, mais essayez de pas vous attacher à ça, même si oui, visuellement, vous vous dites que vous pourrez voir à quoi il ressemble.*

(...)

Stéphane : *C'est couillon mais je trouve que le même CV sans la photo, il fait plouc en fait. Il y a quatre lignes de texte, euh...*

Christophe : *Sur la forme ?*

Stéphane : *Ouais sur la forme.*

(...)

Christophe : *(...) Si on a un projet nature, ce CV, il peut marcher. Et ne vous attardez pas trop sur la photo, même si, oui, j'entends ce que vous me dites. Ce serait dommage de passer à côté d'un profil hyper intéressant à cause de la photo. Alors que tout ce qu'il y a là, ça nous intéresse. Il ne*

*faut surtout pas vous attarder sur ça. Même si vous me dites que le candidat a mieux travaillé son CV... ouais... il y a aussi le côté de voir à quoi il ressemble, la curiosité (...).*

Dans ce cas concret, que la photographie soit présente ou non, le CV en question est compatible avec certains rayons du magasin, ce qu'a souligné le formateur. Les propos de Stéphane amènent toutefois à penser que sans la photographie, il n'aurait pas lu le CV puisqu'elle apporte un « plus » dans la mise en forme. Mais qu'elle soit présente ou non, le contenu du CV n'est-il pas identique ? Il y a, ici, une façon différente de procéder de la part de ce formateur, qui relève de la sensibilisation qui est faite par rapport à la photographie. Pour lui, il n'y a pas besoin de vérifier le haut du CV puisque ce qui est recherché est contenu dans le bas CV : le critère sportif. Considérant ce qui précède, le plus important est que le candidat soit sportif et s'il est vraiment sportif, alors l'apparence physique a de fortes chances de convenir aux standards de l'entreprise.

Le deuxième moment lors duquel l'apparence physique est directement évoquée est celui de l'entretien téléphonique. L'une des stagiaires, Adeline, qui privilégie les entretiens physiques aux entretiens téléphoniques, ne comprend pas l'intérêt de cette étape. Vraisemblablement, elle pense que l'entretien téléphonique remplace l'entretien en face-à-face.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : *Qu'est-ce qui vous bloque avec l'entretien téléphonique ?*

Adeline : *Moi, j'aime bien avoir le feeling du visu, toutes ces petites choses-là que tu ne peux pas maîtriser. Quand t'es au téléphone, t'as pas la même interaction (...). Et en étant au téléphone, j'ai peur de passer à côté d'un bon profil, avec qui je vais pas interagir alors que en visu, on peut interagir.*

Christophe : *Parce que là, t'es déjà dans le... l'entretien. Pour toi, le téléphone, c'est l'entretien. Alors que le téléphone te permet de valider.*

Après quelques entretiens téléphoniques :

Christophe : *Est-ce que vous vous rendez compte de l'importance de l'entretien téléphonique ?*

Adeline : *On comprend mieux.*

Christophe : *Il y en a un qu'on trouvait bien sur le CV et finalement, non. Et Samuel<sup>361</sup>, le CV est pas top mais par contre, par rapport à ce que tu recherches... Je vous montre juste... Vous avez un petit mémo sur que dire en entretien ? Donc vérifier la dispo du candidat, on a reçu le CV, on le remercie et vous voulez éclaircir quelques points avec lui. On se présente, on pose quelques questions, on vérifie qu'il se souvient de sa candidature. Lui demander aussi s'il est toujours à la recherche d'un emploi. On ne décèle pas toute sa personnalité, toutes ses compétences, sa présentation générale, son attitude, propreté, démarche. Tout ça, c'est ce que tu disais, c'est sûr que physiquement, c'est beaucoup plus simple. On se rend compte de vraiment qui est la personne et sa communication non verbale. Hyper important. Si vous parlez et que vous voyez, limite, il se fait chier, ben...*

Stéphane : *Tennis, golf, il faut avoir un mec plutôt propre.*

Christophe : *Ouais. Bon après, ...*

Stéphane : *Après, c'est juger de dire ça mais...*

<sup>361</sup> Samuel est le candidat qui sera convié à un réel entretien de recrutement.



Ici, le formateur explique l'intérêt de l'entretien téléphonique tout en soulignant à la fin de son explication, ce qu'il ne permet pas par rapport à l'entretien physique : c'est-à-dire tout ce qui se rapporte aux différents aspects de l'apparence physique développés par Marie-Thérèse Duflos-Priot (1981) : caractères physiques (« *sa présentation générale* »), attributs corporels (« *sa propreté* ») et attitudes corporelles (« *sa démarche* », « *son attitude* »). Autant d'éléments qui auront leur importance à la prochaine étape. Est-ce ce discours qui amène Stéphane à faire la remarque qui suit sur la propreté exigée pour un candidat pour le rayon tennis – golf, propos qui, comme nous l'avons vu, relève d'un sujet sensible puisqu'illégal, et ne trouvera pas de suite (cf. 2.2.2 Un sujet sensible ?). Selon Christophe, grâce à l'entretien en face-à-face, l'apparence physique révélerait qui est le candidat. Ce qu'affirme d'ailleurs Johan quand il explique qu'il vérifie les profils sur les réseaux sociaux avant les entretiens en face-à-face : « *c'est juste pour regarder les photos, (...) ça peut dire quelque chose de quelqu'un (...)* » (cf. 4.2.2 Une première impression déterminante ?) ; cette action aboutissant à de la discrimination directe si elle permet au recruteur de faire un choix en fonction des photographies qu'il aura consultées. Après un discours sensibilisant quant à la photographie, à l'étape du tri des CV, on aurait pu penser que l'apparence physique n'était pas si importante à leurs yeux, mais ces extraits montrent que ce n'est qu'une question de moment dans la sélection du candidat. L'objectivation des choix et de la sélection se détache au fur et à mesure de l'avancée du processus au profit de critères plus diffus : tout ce qui se passe en amont de l'entretien semble aboutir à la sélection d'un candidat sportif supposé en correspondance avec les valeurs et incontournables de l'entreprise. Le sport est l'unique critère évalué, laissant de côté l'apparence physique qui sera, de la même façon que les trois autres incontournables et selon les propos des formateurs, évaluée lors de l'entretien en face-à-face.

## **4.2 L'entretien de recrutement : un coup d'œil décisif**

### **4.2.1 Le vêtement de l'entretien : costume ou survêtement ?**

Lors de l'observation des formations animées par l'un ou par l'autre des formateurs, plusieurs discussions ont tourné autour de l'apparence physique, notamment sur le vêtement à porter lors d'un entretien de recrutement.

#### **Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :**

Thomas : « *quand t'es extérieur à SVSCsport, tu sais pas vraiment... tu sais, tu parlais de la manière de t'habiller aussi. On m'a déjà dit, on voit un mec en costume, cravate, costume, chemise, le mec... déjà on n'a pas envie de le voir, on n'a pas envie de le rencontrer. Parce que, ici, on est cool* ». (...)

#### **Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :**

Christophe projette une page internet issu d'un forum de discussion :

Christophe : « *Je vous ai mis un petit... Ça date, c'est 2008 : « j'ai un entretien à SVSCsport demain après-midi, pour un poste de vendeuse sur l'univers montagne, je me prépare (...) C'est une enseigne sportive donc forcément qui mêle quelque chose de classique et à la fois décontracté : j'ai mis un chemisier et des chaussures de ville. Qu'en pensez-vous ? »*

Réponse : *Et là, ça devient intéressant, « moi je ne porterai pas de jeans mais pour un entretien chez SVSCsport, une tenue chic décontractée : tailleur »*

Réponse : « Personnellement, je ne me sens pas à l'aise avec un tailleur. Je suis embêté »

Commentaire suivant : « Pour avoir passé un entretien chez SVSCsport, et avoir décroché le poste, je te conseille une tenue sobre. J'ai mis un pantalon noir type tailleur mais à la limite, un jean noir, ça devrait aller aussi, des petites ballerines grises... »

*Vous voyez, la question autour de la tenue... (...)*

Christophe : (il lit des commentaires sur un forum) « J'ai un entretien chez SVSCsport pour un poste de responsable de rayon, comment m'habiller ? »

Gui : *Un petit marcel... t'imagines, le gars : mettez-vous à l'aise, le mec il est en costard et tout, il se déshabille... Marcel !*

C : *Vous pouvez regarder sur internet car c'est une question que beaucoup se posent. J'avais vu, certains disaient costards, d'autres disaient non, surtout pas.*

La tenue à porter en entretien semble questionner les candidats de l'entreprise puisqu'elle fait l'objet de forum. Ce sont aussi les questionnements des stagiaires puisque cette discussion (F2) fait suite à un entretien réalisé avec un « vrai » candidat, candidat dont la tenue vestimentaire a pu être discutée (*cf. 5 Le recruteur à l'épreuve*). Christophe sous-entend aussi cette importance supposée de l'apparence physique au travers de son commentaire : « *Vous voyez, la question autour de la tenue...* ». Le costume n'est pas requis voire non recommandé parce que « *les manières de s'habiller et de se déshabiller – et les discours qui les entourent – sont des révélateurs de pratiques politiques et culturelles ; elles renvoient à des comportements sociaux normés, à une culture des apparences (vestimentaires) et à des constructions idéologiques ; l'allure vestimentaire et corporelle est en ce sens un marqueur d'identité* » (Gherchanoc et Huet, 2007, 4). Dans cette entreprise, la convivialité est de mise et ne se reflète pas grâce au costume. Au contraire. Il n'est pas conforme aux attentes de l'entreprise, à sa culture. D'ailleurs, ce type de vêtement est moqué, autant que celui qui le porte, car inadapté au milieu.

#### Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Johan : *allez, je vais m'y mettre. Tu me recrutes ? Donc on va vraiment faire le truc. Imaginons, on va faire à l'accueil, etc., enfin vraiment le truc de bout en bout.*

*J'ai pas de costard dans le casier, donc je ne vais pas mettre le costard.*

Marie : *ah bah merde alors, viré !!!*

Lucas : *c'est con, c'est un critère !*

Ils rient.

Mathilde : *dommage, je l'avais écrit... Je l'avais écrit, c'est dommage !!!*

Johan : *ah, merde !*

Marie : *très bonne présentation !*

#### Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

Johan : « (...) *Par contre, pour le costard, pour le coup, mon premier entretien à SVSCsport, j'étais en costume. Tu vois... Je l'ai vécu et effectivement, pour le coup, j'ai jamais rencontré quelqu'un qui était en costume. D'ailleurs, le mec qui m'a rencontré, il m'a dit que le costume était trop petit pour moi* ».

S'adapter à l'entreprise grâce au vêtement lors de l'entretien pour accroître les certitudes du recruteur. En effet, c'est dans ce type d'entreprise qu'il est moins recherché un candidat assorti

au recruteur qu'un candidat assorti à l'entreprise (Hidri Neys et Bohuon, 2011). Ainsi, si le costume n'est pas la norme dans ce type d'entreprise, d'autres vêtements peuvent être révélateurs « *d'attitudes attendues et reconnues par un groupe, par une société donnée* » (Gherchanoc et Huet, 2007, 4). Il a été intéressant d'entendre que la façon de s'habiller, la plus proche possible du critère le plus attendu chez un candidat - être sportif pratiquant – pouvait être acceptée.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Hervé : *Moi si j'ai un candidat, son sport passion c'est l'équitation et il vient en cavalier, c'est marrant je trouve.*

Christophe : *On recrute un tennisman, il vient limite un peu en survêt, en short, enfin... moi, ça me choque pas.*

Adrien : *Genre tu sors de ta séance... Tu peux mettre des baskets et une chemise quoi !*

Selon certains d'entre eux (d'autres sont plus réticents), venir en tenue de sport ne semble pas poser de problème puisqu'ils travaillent dans la distribution sportive et recrutent des sportifs. Cela permet au candidat d'être crédible vis-à-vis du recruteur, de lui montrer qu'il est sportif. Mais s'habiller d'une façon ou d'une autre, c'est aussi une adaptation à un milieu, à un contexte. Le vêtement permet d'y correspondre en se confondant avec la norme attendue car il « *vient apporter la confirmation que les travailleurs et travailleuses possèdent bien les propriétés attendues par le public pour réaliser l'activité* » (Barbier, Bargel, Beaumont, Darmon et Dumont, 2021, 809). Ce sont d'ailleurs les conseils d'une majorité de manuels d'aide à la recherche d'emploi qui évoque la tenue vestimentaire comme devant « *être adaptée au milieu professionnel que le candidat souhaite intégrer* » (Hidri, 2008, 24). Constituant un faisceau d'indices pour le recruteur, alors quoi de mieux que porter une tenue sportive pour prouver le fait d'être sportif ? Ou pour aller plus loin, quoi de plus convaincant qu'un sportif pratiquant avec une tenue de sport adaptée ? C'est le cas des sessions de recrutement collectif que l'entreprise nomme « *Viens en short pour une embauche*<sup>362</sup> ».

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

Johan : « *Donc là, bing ! on en prend huit [des candidats], et tu les vois. Tu vois comment il marche, tu vois... tu leur fais faire du sport, tu valides certains critères. Le sportif pratiquant OK, il est validé. Lui, il me dit au téléphone qu'il court toutes les semaines, mais le mec, déjà il arrive, si tu fais du collectif, tu leur demandes de venir en basket, pour le Running, ou sur un autre rayon juste te demander de venir équipé, on fait 1h30 de sport. Et après on fait un entretien. Le mec il arrive, imagine pour le Running, déjà s'il arrive avec des chaussures de marche... avec un pantalon de foot, ou en pantalon... Quand tu cours beaucoup, le pantalon, tu ne le fais jamais. Et avec un maillot de foot. Bon, déjà... il rit. Tu vois, là tu peux déjà déceler le côté sportif* ».

Ce type de recrutement collectif basé sur le sport permet de confronter les attentes du recruteur et les dires des candidats (lors des étapes de sélection précédente) à ce que ces derniers « proposent » en termes de pratique sportive et d'apparence physique, laquelle devra être

---

<sup>362</sup> Pour rappel : Le « *viens en short* » est une version du CV anonyme inventée par l'entreprise qui consiste à convier des candidats pour pratiquer des activités sportives. Cette méthode permettrait aux recruteurs d'observer les interactions entre les candidats, leur comportement dans l'adversité, l'échec ou la victoire et de « *recruter des personnalités* ». Elle est suivie, ou non, en fonction des postes à pourvoir, d'entretiens.

optimisée pour favoriser son employabilité (Hidri, 2007). Cet extrait montre bien que la pratique sportive du candidat sera évaluée, visuellement, de deux façons : grâce à la façon de se mouvoir et à l'équipement choisi par le candidat. La tenue vestimentaire permet donc de repérer les vrais pratiquants, et ces signaux se dégagent dès les premiers instants, décisifs car identifiés, selon la majorité des auteurs des manuels d'aide à la recherche d'emploi étudiés par Oumaya Hidri (2008, 29), « *comme le moment idéal durant lequel les candidats pourront jouer de leur apparence physique* » et les recruteurs d'en juger ?

#### 4.2.2 Une première impression déterminante ?

L'apparence physique est la première chose que le recruteur va voir chez un candidat alors qu'ils se rencontrent. En tant que première impression pendant laquelle les informations perçues et échangées sont uniquement visuelles, elle se révèle donc très importante aux trois niveaux de sa composition : les caractères physiques, les attitudes corporelles et les attributs. Elle représente d'ailleurs, depuis son introduction dans la loi française, une « thématique » complexe à aborder dans les manuels d'aide à la recherche d'emploi puisque ces derniers utilisent des techniques pour la contourner tout en l'évoquant implicitement mais de nombreuses façons (Hidri, 2008 ; Hidri Neys, 2016).

Lors d'un entretien de recrutement, deux types de communications sont « à l'honneur » : la communication verbale qui sera menée par les échanges entre les deux inter actants ; et la communication non verbale, cette dernière, constitutive de l'apparence physique, étant loin d'être négligeable et par conséquent négligée. En tant que « *première partie (...) de l'entretien en face à face et donc du coup (...) l'image que tu renvoies, la première image que tu renvoies* » (Maxence, F1), elle participe entièrement à la première impression que se fera le recruteur du candidat. Oumaya Hidri (2008, 29) avait déjà montré à quel point les manuels d'aide à la recherche d'emploi s'accordaient sur l'importance de ce moment, de cette première découverte physique qui conditionne finalement la suite de l'entretien comme « *un moyen de valider ou non l'hypothèse de la première impression* ».

La communication qu'elle soit donc verbale ou non, semble importante à considérer car « *effectivement, tout communique en nous : la manière de parler, le regard, euh... les mots employés... donc oui, tout communique en nous. Le regard, la gestuelle, la manière de s'installer...* » (Johan, en imitant certaines positions prises par les participants, F3). Puisque « *la gestuelle dit aussi des choses de ce qu'on est* » (Johan, F1, alors que chaque participant s'adonne à l'exercice de la présentation personnelle), alors pourquoi ne pas la considérer ? Non sans intéresser les recruteurs, l'apparence physique paraît alors importante à tel point que ce même formateur/recruteur explique aller visiter les profils des candidats sur les réseaux sociaux avant de les rencontrer physiquement, lors de l'étape de l'évaluation à distance, « *pour voir leur photo (...) et voir s'il y avait des pratiques de sports, s'ils partaient en vacances, des trucs comme ça* ». Et comme s'il pensait qu'il commettait une faute, son discours paraît explicatif de son acte : « *Quand je regarde, c'est juste pour regarder les photos (...) ça peut dire quelque chose de quelqu'un (...). Je le fais pas sur des vendeurs, je l'ai fait sur des alternants. Je pense que sur un vendeur CDI, je le ferai* » (Johan, F1). C'est aussi ce même formateur qui, lors du thème correspondant au tri des CV, aborde la question du respect du candidat.

Extrait de la formation 3, le 11/04/2017 :

*« Il s'est déplacé, il a pris sa bagnole, il s'est fait beau (...). Il va donner le meilleur de lui-même. Peut-être qu'il s'est préparé, il s'est rasé, il a mis du parfum, la fille, elle s'est pomponnée, etc. Elle s'est dit, je vais à SVSCsport, comment je m'habille, etc. Donc ils sont arrivés avec le meilleur d'eux-mêmes » (F3).*

Si ce premier discours peut sembler louable et respectueux du candidat, le même, effectué lors de la première formation, nous alerte et pose problème :

Extrait de la formation 1, le 15/11/2016 :

*« Moi, Y'a des entretiens que je coupe court aussi. C'était avant mais quand je recrutais des CDD et que je me rendais compte que j'avais pas bien fait ce boulot préparatoire, et que j'avais une personne qui correspondait pas du tout à ce que je voulais, j'ai quand même du respect donc la personne, je lui dis pas au bout de 5 minutes de partir. Il y a quand même un respect du candidat à avoir. Le candidat se déplace, il se fait beau, il fait attention, il en a parlé à ses parents, etc. Voilà, enfin, il faut aussi se mettre à leur place. Donc il y a un respect du candidat à avoir. Si je me rends compte que je me suis trompé, je laisse le candidat se présenter, machin, etc., je lui fais quand même un entretien, mais là, pour le coup, je suis plus dans de la courtoisie ».*

Ce discours prend place au moment consacré aux différentes étapes de l'entretien de recrutement et amène Johan à expliquer pourquoi les entretiens de recrutement doivent durer un minimum de temps et son principal argument est l'attention que le candidat a porté à son image. La relecture de cet extrait nous amène à relever un point non négligeable. A quel point est considérée l'apparence physique ? Johan explique que, s'il s'aperçoit qu'il s'est trompé, il laisse tout de même le candidat se présenter. Or, nous avons vu, observé, entendu, lors de toutes les formations, que l'entretien de recrutement se décomposait en plusieurs étapes : l'accueil du candidat, la présentation du recruteur et celle du candidat. Ainsi, sur quoi d'autre que l'apparence physique, découverte par la première impression, se base le jugement de ce formateur ? De plus, pourquoi la courtoisie ? En est-ce vraiment ou alors cette courtoisie cache juste l'impossibilité de donner une explication « *factuelle* » au candidat pour expliquer son non-recrutement ? On peut, dans ce cas, amener une explication, celle de la possible discrimination à l'embauche. Le candidat a été convié à l'entretien de recrutement. Selon la sélection menée dans l'entreprise, son CV devait au moins contenir la pratique sportive requise pour poursuivre le processus de recrutement. Peut-être l'expérience nécessaire si celle-ci était demandée, peut-être même le diplôme souhaité. Le CV a semblé convenir puisque le candidat a été convoqué à un entretien. Comment justifier que l'entretien soit écourté alors même que les seules interactions ont été, dans ce cas, physiques et le jugement basé sur la première impression ? Nul doute que ce formateur, à l'instar des travaux d'Oumaya Hidri (2008), ait fait son choix pendant cet instant où le recruteur et le candidat se découvrent, d'abord physiquement, en quelques secondes. Nul doute que l'apparence physique du candidat ait donc été déterminante dans le choix du recruteur.

Si « *la compétence sociale de l'œil est énorme et l'accord de ses utilisateurs impressionnant* » (Goffman, 1977, 35), ces propos se confirment par l'attention particulière qui semble être accordée à l'apparence physique par les recruteurs, laissant indéniablement penser que la première impression ne les laissera donc pas indifférents. Ceci confirme aussi ce que ressentent d'ailleurs les candidats ou futurs candidats qui développent des stratégies pour « *accroître leur*

*capital corporel* » dans l'espoir « d'adapter leurs « profils » à la représentation qu'ils se font des attentes des recruteurs » (Hidri, 2008, 101).

#### **4.4 Une fois en poste...**

La deuxième formation est la seule qui aborde l'apparence physique des employés au travers de la tenue vestimentaire autorisée dans les magasins. On y évoque les « interdits », les tenues des différents collaborateurs, les tenues en fonction du poste occupé, etc.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : *Vous avez jamais vu des RR dans vos magasins qui arrivaient... costard et tout ?*

Geoffrey : *J'en ai vu avec la veste de costard mais pas tout.*

Stéphane : *Est-ce que toi, t'as déjà eu quelqu'un en cravate chez SVSCsport ? Quelqu'un qui est déjà en poste. Un directeur régional, un mec des bureaux, ... moi, j'ai jamais vu personne en cravate.*

Christophe : *Non.*

Stéphane : [Le patron de l'entreprise] *en costume avec une chemise ok, mais il est jamais avec une cravate.*

Christophe : *Il est rarement en costume, en tous cas, je l'ai vu 2-3 fois, je l'ai jamais vu en costume.*

Adeline : *Déjà, ils ont pas toujours une chemise non plus.*

Christophe : *Il a une montre SVSCsport...*

Adrien : *Des chaussures SVSCsport aussi...*

Christophe : *On va parler des voitures, c'est un peu pareil, Michel Leclerc, il a une Mercedes mais c'est pas la plus chère alors qu'il pourrait largement... c'est des choses... je pense que dans la boîte, on s'y attache pas en fait. Je vous encourage à éviter de vous y attacher lors d'un entretien... sauf si ça fait négligé ».*

A travers cet extrait, est discuté la façon de s'habiller des différents salariés de l'entreprise : les employés en magasin en CDD ou en CDI, les cadres en magasin, les cadres dans les bureaux. Ces derniers sont pour la plupart, et selon la politique de l'entreprise, d'anciens employés de magasins. Certains ont débuté vendeurs, d'autres responsables de rayon, ceci étant dû à une politique de ressources humaines qui souhaitait le passage par les différents postes hiérarchiques en magasin avant de prétendre à un poste dans les bureaux. Ce peut être le travail dans un service particulier (informatique, paie, formation, etc.) ou alors ce peut être un poste aux différents sièges internationaux des marques de l'enseigne.

Parce que le vêtement permet d'identifier « *les travailleurs et travailleuses à des corps de métiers, des postes, des rangs hiérarchiques, des classes sociales* » (Barbier, Bargel, Beaumont, Darmon et Dumont, 2021, 808), certains semblent vouloir se distinguer de leurs collaborateurs grâce au port de la chemise ou de la veste. La norme n'étant certainement par le port du costume complet avec la cravate, la simplicité des vêtements et des accessoires reste de mise. Même la « tête » de l'entreprise, selon Christophe, ne porte pas le costume et arbore une montre à moindre prix fabriquée par l'entreprise. Ceci va de pair avec l'accessibilité apparente à la hiérarchie, cette dernière disparaissant au profit d'une certaine convivialité : « *tous les salariés*

*(employés ou cadres) sur « la moquette » endossent la même tenue (un gilet par-dessus leurs habits décontractés), ce qui a pour effet de rendre invisible la hiérarchie aux yeux des clients mais aussi de réduire sa portée symbolique au regard des subordonnés » (Leroux, 2015, 191). Certains auteurs avaient déjà montré cette hiérarchie inversée grâce à laquelle le client devient le patron de tout employé de l'entreprise, et cet effacement hiérarchique dans cette entreprise qui passe par le tutoiement (Gasparini et Pierre, 2008 ; Dalla Pria et Leroux, 2018). Cet extrait montre aussi que ce rapport hiérarchique particulier passe par les apparences physiques. Il n'y a pas de différenciation vestimentaire nette entre les employés et les cadres, entre les responsables de rayons et les directeurs, entre les cadres en magasin et les cadres en bureau (qui sont hiérarchiquement « au-dessus » des cadres en magasin), chacun pouvant être confondu. Et ceci participe au renforcement de ce sentiment de communauté autour du sport puisque les différences entre les uns et les autres semblent gommées. Ce sentiment se partage aussi avec les clients et parce que « l'apparence du vêtement peut aussi prendre toute son importance quand le métier requiert l'affichage d'une certaine image de marque par rapport au contact avec un public », la tenue arborée par les employées ne doit pas être en complet décalage avec ces derniers (Francequin, 2008, 16).*

Au sein même des magasins, toutefois, certaines règles semblent devoir être appliquées. Du moins, certains vêtements donnent lieu à discussion. C'est le cas du short.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : *Bien sûr ! Moi, les collaborateurs, je les laisse s'habiller comme ils veulent. Sauf sur le short, je suis plus... et encore.*

Stéphane : *t'autorises le short ?*

Christophe : *Oui...*

Adeline : *La grande polémique !*

Adrien : *Et c'est quoi ta limite du short ?*

Christophe : *Les nanas, le plus court possible (Rires de tous).*

Christophe : *Les garçons, c'est le bermuda, pas plus. (...) Après les shorts, pour le coup, j'en mets jamais.*

Adeline : *C'est plus les CDD.*

Christophe : *Ouais, je pense aussi. Après, les collaborateurs, l'été, quand ils ont une grosse réception et tout ça, et que c'est tout moite...*

Stéphane : *c'est juste par rapport à nous, responsables de rayon, le côté exemplaire...*

Ga : *Tu te vois pas en short ?*

Stéphane : *je me vois pas en short, autant pour le confort, oui, sur les soirs de déménagements, ça m'arrive de mettre bermudas ou un short, ok il y a plus les clients mais pas en journée. Il a beau faire chaud...*

Christophe : *honnêtement, c'est très très rare, ça doit être deux-trois collaborateurs, les gars de la nature, tout ça... ça me gêne pas plus, c'est lié à leur client. (...) Après, sur le textile... enfin, sur le textile... sur la tenue vestimentaire... (...) Pour moi, ça devrait pas changer la satisfaction client, les perfs et tout ça... y'aura pas d'impact ».*

Etant donné qu'aujourd'hui, « *c'est plutôt l'image de l'entreprise qui est renvoyée par le vêtement de travail* » (Francequin, 2008, 14), le port du short semble être polémique dans certains magasins. Entre le respect du client, l'exemplarité et la représentation vis-à-vis des collaborateurs ou encore la représentation de la marque (Hidri Neys, 2014), celui-ci ne semble pas accepté par tous. Pour certains responsables de rayon, ne pas porter le short permet aussi de se démarquer de leurs collaborateurs, de la même façon qu'un chef d'entreprise se démarquerait de ses employés grâce au port du costume, le vêtement pouvant être perçu comme le construit d'un statut (Francequin, 2008 ; Herpin, 1986). Ce vêtement permet aussi de distinguer les CDD des CDI, les CDD étant plus à même de le porter. Nous supposons que le jeu des représentations des responsables envers leurs collaborateurs fonctionne, les second mimant ce que font les premiers. De plus, l'investissement dans l'entreprise et le partage d'une même culture est certainement moins important alors que le contrat de travail est temporaire et qu'ils n'ont sûrement pas le temps et les outils nécessaires pour se socialiser aux attendus de l'enseigne. Le type de vêtement porté serait aussi en corrélation avec la clientèle fréquentant le rayon : Christophe explique que le short est rarement porté par les CDI en magasin, et que s'il l'est, c'est essentiellement par les employés du rayon nature, chasse, pêche : il s'agirait d'une adaptation vestimentaire aux clients. Ceci renforce donc l'idée que l'apparence physique serait supposée importante pour le client et s'adapter répondrait aux objectifs économiques de l'entreprise. Paradoxalement, il explique par la suite aux stagiaires que la tenue d'un collaborateur en magasin ne devrait pas nuire à l'activité du magasin.

Il y a donc des moments lors desquels l'apparence physique a été citée voire discutée mais une autre donnée est d'importance. S'il fallait chiffrer ces moments, nous constaterions que, par rapport à la durée totale de chaque formation, le temps y étant consacré est pour la première formation : quarante-deux secondes sur 6h40 de formation<sup>363</sup> dédiées à ce que nous jugeons être des discussions en rapport directement avec l'apparence physique. Des phrases éparses, contenant des « mots-clefs » tels que « *beau* » / « *belle* », « *image* » ; des expressions comme « *bien présenter* » ; des références aux vêtements, aux parties du corps, aux photographies, etc. Nous avons donc fait de même pour la deuxième formation observée. Ce sont cette fois près de quatorze minutes sur l'apparence physique, partant des attributs et attitudes du candidat jusqu'à ce qui est autorisé en magasin en passant par la tenue à porter lors d'un recrutement. Le tout sur près de 13h de formation<sup>364</sup>. Tout laisse penser que l'apparence physique n'est donc pas un critère évalué lors des processus de recrutement de cette entreprise, de par les discours et les nombreux jeux de rôle auxquels nous avons assisté. Pourtant, les obstacles des recruteurs sont tels qu'on se demande encore comment ils font pour être convaincus des pratiques sportives des candidats. Être sportif, c'est aussi avoir l'apparence physique du sport pratiqué : l'entretien avec Tiphany a d'ailleurs été très révélateur à ce sujet. Premièrement par les hésitations et le mal-être que ma question a suscité ; ensuite par sa réponse elle-même.

---

<sup>363</sup> Soit 0,175 % du temps de formation.

<sup>364</sup> Soit 1,8 % du temps de formation.



Moi : *Et parce qu'en fait, moi, c'est pareil, quand on parle de sport, j'ai tendance à m'imaginer quelqu'un de sportif. Et quelqu'un de sportif, c'est quelqu'un qui a... qui porte un peu les marques du sport aussi sur lui. Est-ce que ça, ça peut pas poser problème ?*

Tiphanie : *J'comprends pas.*

Moi : *Ben, un corps sportif, c'est un peu une apparence physique sportive aussi...*

Tiphanie : *Ah toi tu parles... Ah je pensais les marques euh (rires) ... Non, non, euh non, on veut pas des... quand on recrute, on veut des gens qui aiment le sport, qui se réalisent à travers ça et on veut pas des sportifs de haut niveau quoi, on veut des gens qui... tu vois, ... et puis en plus, enfin, je veux dire, y'a toute sorte de sport. Je veux dire euh...*

Moi : *Parce que moi, j'ai un peu le souvenir, c'est... voilà, on est dans le rayon fitness, il faut recruter quelqu'un qui fait du fitness, des choses comme ça quoi.*

Tiphanie : *Mais oui, mais regarde, moi, je te donne mon exemple. Je faisais pas de fitness, j'ai donné des cours après en MJC, certes, mais j'ai toujours eu un bon gabarit parce que j'étais aussi en équipe de France enfin en équipe pro de rugby. Donc, bon gabarit. Mais sauf qu'à côté, je fais du karaté, j'ai fait du karaté jusqu'à ceinture noire, j'ai fait de la danse et j'en fais toujours, c'est mon vrai sport passion, mon sport passion c'est la danse pour moi, et aujourd'hui, j'ai pas une morphologie fine. J'ai jamais bossé au rayon fitness mais, je suis... compétente dans ce que je fais, j'aime ce que je fais donc... et en plus, en fitness, je donnais des cours de fitness en ayant un bon gabarit. Et, ça m'a pas empêché de... tu vois... face au client. Si le client sent que face à lui il a quelqu'un qui connaît ce qu'il fait, qui peut lui dire qu'elles sont les... je vois en plongée, systématiquement, sans arrêt, dans le rayon sport d'eau, natation, systématiquement, quand j'étais dans le bas de la France, je plongeais tous les dimanches... et je leur disais ben voilà, il y a tel truc, machin, pour ça, je vous conseille plutôt ça, ah mais vous êtes dans quel club... tu sais de quoi tu parles quoi. J'ai beau faire 120 kilos, si je sais de quoi je parle, les gens ils en ont rien à foutre que je fasse 120 kilos. Mais parce que j'aime ce que je fais et, j'veux dire, la chasse, la pêche, euh... les corps sont pas sculptés... sont pas sculptés quoi. Bon, il y a certains sports où on n'a pas non plus le culte du corps. On veut des gens qui ont besoin... on veut des gens qui ... qui prennent du plaisir à faire du sport, c'est pas qu'ils soient des compétiteurs, c'est qu'ils prennent du plaisir à faire du sport » (...).*

Moi : *mais c'est, en fait, je pose la question parce que quand j'interroge des gens en magasin... je n'ai pas du tout la même réponse, quoi.*

Tiphanie : *ouais mais ils ont... tu vois, il y a quand même, il y a quand même, il y a quand même une corrélation, tu n'as pas quand même beaucoup de vrais sportifs, quoi, de gens qui en font, qui aiment bien ça et qui, tu vois, qui en ont besoin minimum une fois par semaines et tout ça et, t'as pas de gens... moi je suis... je suis bien en chair, ... bon, j'avoue que mes deux grossesses n'ont pas aidé mais, j'ai jamais été mince mais... t'as pas quand même de ... (hésitation) ... de personnes qui vont être, si elles font du sport, qui vont être, ... tu vois... avec un physique compliqué quoi. Tu vois ce que je veux dire ? Mais, c'est pas voulu, tu vois ce que je veux dire ? C'est une conséquence de. Et c'est pour ça, je te dis, il y a des sports, chasse pêche, s'ils ont pas le gabarit, ils n'ont pas le gabarit, leur sport c'est, si, tu me diras, chasse ils marchent beaucoup quand même, mais la pêche beaucoup moins. Mais ils n'ont pas des... par définition... mais tu vois ils ont... c'est, je pense sincèrement... quoi... en tout cas, c'est une conséquence mais on... la discrimination physique... (...) Mais c'est pas parce que le mec, ... tu vois moi, ma petite, je l'ai mise volontairement, parce qu'elle est scolarisée malgré, à deux ans et quatre mois je l'ai scolarisée et je l'ai mise volontairement enfin, pas volontairement mais dans l'école à côté. Qui est hyper riche hein, ... en diversité. Et parce que je me dis, quoi, je me dis que les gamins ils n'ont pas choisi, parce qu'il y en a une, elle est, c'est une euh, une fille du voyage quoi. C'est des gitans quoi. Et je me dis, mais cette petite, elle n'a pas choisi quoi, tu vois ce que... je me dis que les gens, ils choisissent pas où ils naissent, les gens ne choisissent pas où ils grandissent, ils choisissent pas l'éducation qu'ils ont.*

*Comment un moment SVSCsport peut faire abstraction de tout ça et donner la chance à chacun en fonction de la personne, de ses valeurs et qui elle est, et si elle aime les gens, et si elle aime le sport, si elle est vitale. Tu vois. Comment lui, comment lui donner la chance de se réaliser quoi. Et ça, je trouve ça... en tout cas, c'est ce que SVSCsport veut, que certains le fassent... que... d'autres personnes ne le fassent pas et ne l'entendent pas c'est dommage. C'est que nous, on fait peut-être pas assez bien notre boulot mais... en tout cas, c'est pas ce qui est... ».*

En prenant son exemple, elle démontre que l'apparence physique, dans un premier temps, importe peu. Il est toutefois à noter que son « *bon gabarit* » est sûrement en corrélation avec sa pratique du rugby et du karaté. Ceci corrobore d'ailleurs ses propos suivants, selon lesquels un sportif a conséquemment une apparence physique en relation avec sa pratique sportive. Mais au fur et à mesure, et à l'instar de ce qui avait été remarqué lors de l'enquête précédente, ses propos sont devenus hésitants. Voire incompréhensibles même. Après avoir expliqué que les apparences physiques sportives sont les conséquences de ce qui est mis en place par l'entreprise, elle tente toutefois de justifier ce type de pratique par le déni de dommage (chapitre 6 – 2.2 Le déni de dommage) grâce à ses choix personnels - notamment au regard de l'endroit « *riche ... en diversité* » où est scolarisé son enfant. L'analyse de cette formation montre que les éléments prescrits par l'institution et apportés aux stagiaires ne sont pas ceux qui comptent même s'ils leur permettent d'avoir une « base » sur laquelle s'appuyer pour recruter. Mais cette base leur permettrait, implicitement, d'aller chercher ce qui compte vraiment pour l'entreprise, ce qui n'apparaît jamais, ce qui relève du non-dit, tout au long de la formation. Nous avons eu la chance de pouvoir, lors de la deuxième formation, assister à un entretien mené avec un vrai candidat. Si jusqu'à maintenant, nous avons pu mettre en avant que, par rapport aux discours et aux jeux de rôle, l'entretien en face-à-face avait une utilité très relative, nous pouvons désormais confronter cette conclusion avec l'analyse d'un recrutement en situation réelle.

## **5 Le recruteur à l'épreuve**

Si les simulations d'entretien ont permis de constater à quel point le sport est mis au rang de critère numéro un et permet d'être utilisé pour valider d'autres critères, il est en revanche difficile de voir la corrélation en acte entre la pratique sportive et l'apparence physique du candidat. Nous ne pouvons avancer avec certitude que les recruteurs tiennent compte de l'apparence physique des candidats pour « prouver » le fait qu'ils soient de « vrais » sportifs pratiquants étant donné que toutes les situations d'entretiens sont des jeux de rôle les uns avec les autres. Dans la deuxième formation, le formateur a décidé de convier un vrai candidat pour passer un entretien de recrutement afin que certains stagiaires puissent s'entraîner en situation réelle. Ce qui avait été très intéressant à noter jusqu'alors, c'est que l'apparence physique n'avait fait aucun débat lors de toutes les simulations d'entretiens. Comme le disait le Johan lors de la première formation, « *le jeu de rôle fait aussi que c'est biaisé* ». Nous souhaitons donc analyser le processus de recrutement de ce candidat, de la découverte de son CV à sa possible sélection. L'entretien ayant lieu à la fin de la formation, nous souhaitons comprendre si le travail prescrit par l'institution SVSCsport est appliqué en situation réelle. François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997, 81) avaient mis en avant deux types de repères utilisés par les recruteurs. Les « *repères-critères* » sont considérés comme des critères décisifs ; les « *repères-indices* » sont des critères secondaires, de « *simples indices demandant à être étayés par*

*d'autres pour emporter [la] conviction [du recruteur] ». Nous souhaitons donc mettre en avant la valeur accordée aux quatre incontournables imposés par l'entreprise au fur et à mesure des étapes de sélection.*

### **5.1 Des « repères-critères<sup>365</sup> » en amont de l'entretien...**

Nous avons vu que certains critères étaient décisifs dans les procédures de recrutement dans l'entreprise étudiée. Les stagiaires, tant bien que mal, ont tenté de les détecter tout d'abord au travers de la lecture des CV. Si le critère sportif était la première chose qu'ils recherchaient et trouvaient, il n'en était pas de même pour les trois autres, bien difficilement évaluables au travers du CV. D'ailleurs, très généralement, les stagiaires se contentaient de valider les candidats qui avaient fait part de leur pratique sportive. A ce stade, nous pouvons considérer le fait d'être sportif comme un « repère-critère » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81) puisqu'il permet au candidat de poursuivre la procédure de recrutement.

Nous nommerons le candidat Samuel. Il a été appelé la veille, lors de la première journée de formation. Le besoin du recruteur était un pratiquant de golf, à 20 heures par semaines. Ils ont recherché son CV par l'intranet, en filtrant les résultats par la pratique sportive, ceci permettant d'avoir une liste au plus proche de leurs attentes en matière de pratique sportive et confirmant que « *les critères activés en priorité ne sont pas nécessairement les plus importants, mais ceux qui permettent de procéder de façon économique à la sélection* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 77). Ils ont sélectionné son CV pour plusieurs raisons. Premièrement, sur son CV est noté : « *phases qualificatives des championnats de France universitaires* » pour le golf. C'est l'élément le plus important. Ensuite, le candidat a un parcours en STAPS - selon le CV, une maîtrise - et il a déjà travaillé dans cette entreprise pendant deux semaines dans les rayons tennis et golf. Ce sont donc trois éléments du CV qui ont un rapport avec sport. Ceci confirme donc que le sport est érigé au rang de « repère-critère » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81), incontournable comme spécifié par la politique de recrutement de cette entreprise.

Les CV comportant la mention « *pratiquant de golf* » étant rares, ils ont très vite souhaité faire un entretien téléphonique. Ce dernier leur a permis de clarifier certains points puisque le CV comportait des points obscurs : le candidat avait noté deux adresses ; il était étudiant donc les disponibilités étaient à vérifier avant la rencontre. Puis, de façon centrale, le recruteur souhaitait en savoir davantage sur son niveau de golf. Ces points ont donc été éclairés : le candidat vit à Amiens ; il n'est plus étudiant, il possède un Master (le CV n'était pas à jour) ; il vient de quitter son emploi de *coach* sportif ; il n'a pas encore repris de licence en golf mais il pratique encore. De plus, il enseigne le tennis. Cette conversation aboutit donc à un rendez-vous pris pour le lendemain, 14h00. Cette fois, ce sont la disponibilité et toujours le sport qui prime lors de cette étape de sélection. Lors de cette « *approche administrative* » de l'évaluation (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 82), ces critères permettent d'effectuer un tri dans les candidatures pour disposer d'un minimum de candidats correspondant un maximum aux attentes de l'entreprise lors des entretiens de recrutement. Dans les deux étapes, les trois autres incontournables (vital, concret, serviable) ne sont pas évoqués. Jusqu'ici, tout est conforme aux

---

<sup>365</sup> Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81.

prescriptions des formateurs (*cf. 3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre*). Mais en sachant qu'« *un même repère peut avoir une valeur de critère décisif ou d'indice suivant les situations et que la forme du jugement émis par le recruteur est très différente dans les deux cas* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81), il s'agit maintenant de constater la valeur du critère « sportif pratiquant » lors de l'entretien de recrutement et de voir de quelle façon les autres incontournables sont évalués.

## **5.2 ... aux « repères-indices<sup>366</sup> », palliatif aux incertitudes**

L'entretien en face-à-face est une des étapes de sélection qui génère beaucoup d'incertitudes. Et pour cause, il s'agit dans cette entreprise d'en savoir plus sur le CV en tentant d'évaluer essentiellement des savoir-être qui « *ne s'appréhendent qu'en situation et dépendent des autres. Les « qualités comportementales », qui prennent sens au sein de l'organisation, perdent de leur substance quand elles sont détachées du contexte et ramenées à l'individu* » (Ghirardello, 2005, 15). Au travers du sport et des questionnements autour de ce sujet, les deux recruteurs doivent valider la vitalité du candidat, son côté concret et son côté serviable. L'entretien est une étape indispensable « *à la construction du jugement « indiciaires » qui s'appuie sur des données sensibles (importance du regard, de la voix et du comportement), temporelles, qualitatives et individuelles* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 83).

Avant l'arrivée du candidat, les stagiaires et le formateur discutent des points à éclaircir. Ceux-ci portent essentiellement sur son diplôme – nous supposons que c'est parce que le candidat a fait un parcours STAPS -, les sports pratiqués, les différentes expériences (capitaine d'équipe, moniteur de tennis, préparateur physique), le contrat de travail car c'est un temps partiel. Le candidat a quelques minutes de retard. Adrien et l'autre recruteur Hector (ils seront deux à mener l'entretien) vont à l'accueil. Ils préviennent le candidat, quand celui-ci arrive, que huit personnes seront présentes pour l'écouter. Quand il entre dans la salle de formation, il siffle en disant « *effectivement, il y a du monde !* ».

Chacun se présente, le candidat calquant sa présentation personnelle sur le modèle donné par les recruteurs : le prénom, l'âge, la ville d'origine, les études réalisées, des éléments de la vie personnelle, les sports et le parcours dans l'entreprise. Pour cette dernière caractéristique, le candidat évoque rapidement sa dernière expérience professionnelle. Pour cette première étape, le mimétisme auquel s'attendent les recruteurs, les formateurs et donc les stagiaires, est opérant (*cf. 2.2.3.1 Compter sur le mimétisme des candidats*). Toute une série de question lui sera posée en abordant différentes thématiques, à commencer par les pratiques sportives qui ont fait l'objet d'une dizaine de questions dès le début de l'entretien. Vient ensuite le sujet « diplôme » (parce que ce dernier a été amené par le candidat), évacué très rapidement. Puis les projets futurs du candidat : professionnel et personnel. Son investissement associatif fait aussi l'objet d'un questionnement dans lequel on constate que les stagiaires tentent d'utiliser la méthode STAR qui leur a été donnée par le formateur. Enfin quelques questions éparses sur ses disponibilités, sur la façon dont il perçoit le métier de vendeur, et les préférences du candidat quant au contrat de travail.

---

<sup>366</sup> Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81.

### 5.2.1 Un candidat conforme aux attentes de l'entreprise...

Cet entretien a donc mis en avant que le candidat était sportif pratiquant grâce à une dizaine de questions relatives à chaque sport - toujours pratiqué ou non -, à la fréquence, à ce que lui apporte le sport et surtout des questions relatives à la pratique du golf. Autant d'éléments qui auraient pu, l'avaient été pour la plupart, être vérifiés à la lecture du CV mais surtout lors de l'entretien téléphonique. Nous apprenons donc qu'il a pratiqué de l'aïkido, il a fait les championnats de France universitaire de golf, pratique depuis quatre ans et continue de pratiquer cette activité une fois par semaine. Il fait du tennis depuis vingt-et-un ans, a été classé 15 et s'entraîne encore 1h30 toutes les semaines : « *en fait, en gros, depuis que j'ai quatre ans, je fais du sport au moins deux heures par semaine. À une époque, j'étais à 24 voire 26 heures par semaine de sport* ». Il possède aussi un diplôme d'état en tennis, une licence STAPS mention entraînement sportif et un Master STAPS management et gestion du sport. Lors de son précédent contrat de travail, il était *coach* sportif. Son parcours de formation et professionnel est largement en relation avec le domaine sportif.

Au travers de sa participation à un projet de mécénat dans le tennis grâce auquel il a contribué à récupérer 17 500 €, le candidat semble aussi concret et serviable : « *on a refait les deux terrains extérieurs et on a été... on a un mécénat en plus qui nous a payé les équipements pour toutes les équipes. On avait trois équipes donc on a tous était équipée en tenue donc short, T-shirt, Sweet et après on a réussi à négocier un contrat avec un équipementier* » (Le candidat, F2). Il a aussi fait un stage dans un milieu associatif qu'il voit comme une possibilité « *d'aller vers les premiers besoins que les gens ont* ». Il prend aussi en charge un groupe de personnes pour travailler sur la meilleure façon d'appréhender la course à pied : une partie émotionnelle et une partie de préparation physique.

Enfin si la vitalité est évaluée, lors des simulations, à partir des sports pratiqués, nul doute que le candidat soit, selon cette base, vital. En revanche, au regard des quelques façons d'évaluer la vitalité selon les formateurs (la poignée de main, la façon de marcher, la course dans les escaliers, etc.), rien ne permet d'attester que ce candidat soit vital.

Trois des quatre critères semblent pouvoir être validés suite à cet entretien, mais il réside l'impression que si cet entretien n'avait pas eu lieu, s'il avait été réalisé par téléphone, le recruteur aurait pu en apprendre autant. En effet, aucun élément supplémentaire au contenu du CV n'est apporté. D'ailleurs, les stagiaires s'en sont grandement servis lors de l'entretien : « *On a vu dans ton CV* », « *Ben voilà, on va en savoir un peu plus. Dans ton CV...* », « *et là, je vois que tu as mis découverte du milieu associatif en première année donc c'était autour d'un stage ?* ». Le candidat ayant passé les différentes étapes de sélection, nul doute que cet entretien confirme ce que les étapes précédentes ont révélé. Pourtant, si, à la relecture de l'entretien, il semble « remplir le contrat », il ne sera toutefois pas recruté comme si la façon de juger était différente lors de cette étape par rapport aux précédentes (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997). Les « *repères-critères* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81) privilégiés et remplis par le candidat ne semblent plus aussi opérant, convaincant. Même si les recruteurs ont annoncé qu'ils validaient les quatre incontournables, des hésitations s'entendent : « *On a validé les 4, après je pense que c'est plus euh...* », « *Sur ses idées...* ». Ils ne savent pas, de prime abord, dire s'il le recrute ou non. Au fil de la discussion, nous apprenons que le candidat n'est finalement pas

serviable. A l'écoute de leur discussion, le candidat leur a semblé prétentieux. Cette impression s'est d'ailleurs faite sentir dès le début de l'entretien quand le candidat apportait des réponses telles que : « *Non, j'ai arrêté. En fait, c'est prétentieux mais j'étais trop doué, trop jeune* » (en parlant de l'aïkido) ; « *Et il se trouvait que je pensais qu'il fallait du temps pour devenir un très bon golfeur. Et ce n'est pas vrai* ». Ou encore des réponses qui les surprennent, tantôt perçues comme un ordre, tantôt sur un ton ironique : « *développer la question* » ; « *en fait, je ne vois pas où tu veux en venir...* ». Tout cela associé au tutoiement semble aussi dérangeant, alors qu'eux-mêmes l'utilisent. Le formateur leur rappelle d'ailleurs que le vouvoiement aurait permis de mettre de la distance avec le candidat et peut-être ne pas lui laisser la possibilité de ce type de réponse. Ce qui était indispensable lors de l'approche administrative du recrutement est finalement mis au rang de « *repère-indice* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81) sans grande valeur, mais ces éléments doivent « *être confrontés à d'autres éléments, et en particulier à la personne du candidat (son discours, sa présentation...) pour acquérir une signification* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 92-93). Il s'agit de voir quels éléments permettent d'apporter de la valeur aux quatre incontournables, lesquels justifient ce pourquoi ils ne recruteront pas ce candidat. Ceci nous renseignera sur les raisons qui justifient l'utilisation de l'entretien d'embauche comme technique de sélection.

### 5.2.2 Mais pas à celles du recruteur : des attributs et des attitudes corporelles dérangeants

Si nous avons eu l'impression que l'entretien réalisé ne permettait pas aux recruteurs de découvrir des éléments supplémentaires, ce qui remet en question son utilité, il semble qu'il reste une étape primordiale dans la sélection, pour le recruteur. Il a permis de confirmer les éléments validés en amont ainsi que les incontournables de l'enseigne, faisant que le candidat est recruté. Pascal Ughetto et Yves Lochard (2006) ont montré que les directeurs de supermarchés accordaient le plus d'importance à la rencontre de visu lors d'un processus de recrutement. Les informations recueillies telles que « *voir un candidat en face à face, engager un dialogue avec lui produit pour le recruteur une information de nature différente de celle qui figure sur le CV* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 28-29). Elles confirment ou ne confirment pas « *les « traces » dont le CV est porteur* » (Ughetto et Lochard, 2006, 9). Mais s'il fallait en rester là, l'entretien auquel nous avons assisté n'aurait guère d'intérêt puisqu'il n'apprend rien de plus au recruteur que ce qu'il aurait pu apprendre sur le CV ou par un entretien téléphonique. C'est ainsi que d'autres éléments sont pris en compte pour corroborer les critères jusqu'alors pris en compte, devenus désormais de simples indices. La situation d'entretien a cela de particulier qu'elle place le recruteur face à un seul candidat et ne permet plus la comparaison avec d'autres comme il était possible lors de l'étape du tri des CV. D'autres choses sont observables. Ce ne sont plus des qualifications, des savoir-être ou des savoirs qu'il juge, c'est une personne, face à lui et induisant, lors de l'interaction, le jeu de perceptions relatives à l'apparence physique, la voix, le comportement du candidat (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997).

L'analyse que fait le groupe, le formateur et les deux stagiaires recruteurs font donc apparaître d'autres choses. Au fur et à mesure, les langues se sont déliées, et le candidat a fait l'objet de nombreuses remarques sur son besoin de se mettre en valeur, son manque de modestie, ceci

aboutissant à une dévalorisation de son apparence physique de la part de certains stagiaires. L'un d'entre eux évoque certaines attitudes corporelles, composante de l'apparence physique : « *Il s'étire aussi, il se touche les bras...* » (Stéphane, F2). Adrien, le recruteur, quant à lui, se focalise sur les attributs corporels du candidat notamment au travers de sa tenue vestimentaire.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Adrien : « *Je parlais de la tenue aussi... on a dit qu'on regarderait tu sais, sur les forums et tout. En soi, peut-être c'est son style, mais, ouais, il est venu un peu... là visuellement, il est venu à l'arrache quoi !* »

Hervé : *Ah ça va encore !*

Adrien : *Il est venu en jean, il avait quoi, un polo en dessous, tu vois c'est con, un polo sous son pull. Un polo, il avait les baskets énormes, veste en cuir...*

Stéphane : *Mais je pense que s'il avait fait bonne impression, on n'aurait rien dit là-dessus.*

Christophe : *Mesurez, il est venu pour un 20h hein ! Il va pas venir avec le costard hein !*

Adrien : *Ouais... ».*

Pour Adrien, la tenue vestimentaire du candidat n'est pas celle attendue (du moins, celle qu'il attend) pour un entretien de recrutement : il était vêtu d'un jeans, un polo, une veste en cuir et des baskets. Une tenue finalement peu éloignée des standards de l'entreprise, standards que j'avais moi-même adoptée lors de la rencontre avec Tiphonie, chef de projet formation de l'entreprise (chapitre 2 – 3.2.1.1 Se conformer au terrain convoité). D'ailleurs lors de cette formation, six d'entre eux (sur huit) portent des baskets et cinq portent un jeans. Les deux recruteurs ont aussi une tenue vestimentaire proche de celle du candidat puisque chacun porte un jeans avec des baskets. Après de nombreux échanges relatifs au projet professionnel du candidat, à sa façon d'être, à son manque de modestie, etc., Adrien conclut en disant juste que ce candidat ne sera pas recruté avant d'insister à nouveau sur son apparence physique :

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Adrien : « *Ce sera pas lui quoi...* »

Tout le monde rit.

Christophe : *Ah... les baskets... (ironiquement) De toutes façons, t'étais revenu, déjà en arrivant... j'ai l'impression que tu savais.*

Adrien : *Ben après, ce n'est que mon point de vue mais c'est important... c'est important quand même, le mec, il cherche un job, c'est peut-être un 20 heures mais s'il correspond pas au besoin mais il nous a fait une superbe impression, je dis pas de mettre un costume mais... tu fais un effort... tu mets des chaussures un peu plus discrètes !*

Christophe : *En même temps, honnêtement, s'il avait fait un superbe entretien, on l'aurait pas du tout retenu ça.*

Adrien : *Ah ouais, ouais, ouais, mais, je sais pas...*

Hervé : *Moi, je te dis ça mais ça m'est déjà arrivé de me retrouver dans des entretiens où j'arrive sapé mais, mieux qu'un directeur quoi... et tu te dis ben, est-ce que je suis pas en décalage avec la boîte aussi ?*

Christophe : *Ouais, exactement.*

Hervé : *Et quand tu vas en rayon, tu regardes le vendeur, bein... le vendeur il est pas sur son 31.*

Christophe : *Moi, le gars il arrive en survêt... enfin limite avec les baskets de tennis et tout ça, ça me choque pas. On recrute des sportifs...*

Stéphane : *Ouais, mais, je sais pas...*

Geoffrey : *Après, nous on est en basket aussi... ».*

A l'instar des directeurs de magasin étudiés par Pascal Ughetto et Yves Lochard, ce recruteur s'en remet « au « *feeling* », c'est-à-dire à la lecture du psychisme qu'autorisent les corps » (Ughetto, et Lochard, 2006, 7), et ici, la tenue vestimentaire supposée négligée du candidat. L'intuition du recruteur quant au comportement du candidat a été mauvaise. Elle induit donc nombre de remarques subjectives et permet au recruteur de s'en servir « *comme une ressource de jugement à part entière* » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 146).

Toutes ces remarques induisent une intervention du formateur intéressante car il signale que c'est la prestation du candidat qui fait que l'un des recruteurs s'attarde sur la tenue vestimentaire. Parce que sa façon d'être et de parler ne correspondait pas aux attendus du recruteur, le candidat se voit « critiquer » ses attributs corporels, essentiellement au travers du vêtement. Ainsi, l'entretien semble favoriser les jugements biaisés. Cette situation de dissonance cognitive est insupportable pour le recruteur car « *le candidat manifeste des dispositions qui sont contradictoires avec son image* » (Amadiou, 2002, 127). C'est-à-dire qu'il est impossible de réaliser « *le transfert des « valeurs » développées dans le cadre des loisirs sportifs vers la sphère professionnelle* » (Hidri et Bohuon, 2008, 65) : si dans le sport, les stagiaires et formateurs voient des valeurs telles que l'« *esprit d'équipe* » pour « *travailler ensemble sur un projet commun* » (cf. 3.2.1 Un incontournable qui en vaut quatre), ils émettent des réserves sur le candidat : « *Et ego plus plus ! Et ça, dans une équipe... pareil, il te dit, il veut rester à sa place et tout... je pense que c'est un profil qui est pas évident à manager quoi. Un mec qui a un ego comme ça...* ». Dans les propos d'Adrien, le recruteur, on remarque l'utilisation du déni de victime pour pallier cette situation de dissonance cognitive sans avoir à changer son attitude ou son comportement. Le non-recrutement du candidat sera dû au fait qu'il n'a pas su s'approprier correctement pour l'entretien, du moins s'adapter aux attentes non pas de l'entreprise mais du recruteur.

Les remarques quant à la tenue vestimentaire sont contestées au regard du contrat proposé : effectivement, un costume n'est pas attendu. D'autres stagiaires relativisent, l'un explique que la tenue ne doit pas être déconnectée de l'entreprise ; un autre rappelle qu'eux-mêmes, responsables de rayon, sont toujours en baskets. Christophe va jusqu'à dire que venir en tenue de sport (en relation avec le poste à pourvoir) ne le dérange pas, ceci pouvant nous laisser penser que la tenue vestimentaire du candidat augure des compétences sportives. Et pour cause, le vêtement devient jusqu'à être un prétexte pour remettre en cause les affirmations du candidat quant à son parcours en tant que pratiquant de golf. Au regard du poste à pourvoir de vendeur dans plusieurs rayons dont le golf, les indications vestimentaires que donnent le candidat sont répertoriées : « *Je ne connais pas trop le golf à Amiens. La dernière fois que j'y suis allé, je n'ai pas pu rentrer (...) parce que j'étais en jogging. Donc l'étiquette avant tout* » (Le candidat). Selon la plupart des stagiaires, le survêtement pour jouer au golf n'est pas la norme. Ainsi, le vêtement leur permet de remettre en cause sa pratique du golf car selon eux, un golfeur ne joue pas en survêtement.



Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Adrien : *« J'en avais vu un autre, il était sapé... lui il a le polo par-dessous... Quand il a dit qu'il allait au golf... tu vas pas au golf en jogging !*

Hervé : *Au golf, je suis pas sûr qu'ils soient tous en...*

Christophe : *Ben moi, j'étais surpris quand il a dit ça !*

Adeline : *Ça dépend du jogging.*

Stéphane : *Oui, mais t'es pratiquant, tu sais que le dress code, c'est pas le survêtement sur un practice de golf, enfin...*

Hector : *Ouais, mais il y a quand-même une image du golf...*

Stéphane : *Ouais, y'a une image du golf ! Les mecs, ils payent une licence à 1500 balles, qu'est-ce que tu veux qu'ils aillent s'entraîner en survêt !*

Hector : *C'est pas si cher ?*

Adeline : *Ben, ça dépend des golfs ».*

Le critère sportif a, lors de cette étape de sélection, un statut différent. Il endosse le rôle de simple indice qui demande à être confirmé par d'autres éléments, les « *repères-indices* » comme éléments subjectifs venant en appui des éléments jusqu'alors objectivés (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, 81). Ces affirmations viennent donc infirmer les dires du candidat quant à sa pratique du golf.

Tous les prétextes sont bons pour discréditer le candidat. Ses attitudes jugées incorrectes, ses réponses parfois agressives, permettent même au recruteur de remettre en cause la sincérité de ses propos<sup>367</sup>, notamment sa pratique du tennis : « *Et t'en fais beaucoup du sport ? Ouais, 2heures par semaines...* » (Stéphane, F2, en se moquant du candidat). Il n'est donc pas assez sportif non plus. A ce sujet, le formateur s'est donc renseigné sur son niveau de pratique sur le site de la fédération française de tennis.

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

Christophe : *« Bon, pour info, il a été 15 ce gars-là au tennis. C'est son meilleur classement.*

Stéphane : *Et c'est bien ou ??? C'est pas top, Il est même pas négatif quoi !*

Christophe : *Je suis sur le site de la fédé.*

Hector : *Et 15 c'est quoi ?*

Christophe : *15 c'était le classement minimum pour être prof.*

Adeline : *C'est déjà un bon...*

Stéphane : *Donc il a le niveau minimum pour être prof ».*

Ces propos montre à quel point le fait de ne pas pratiquer le sport pour lequel le recruteur doit embaucher pose problème. Si le candidat avait énoncé son classement, quelle aurait été la

---

<sup>367</sup> François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997, 151 et s.) avaient déjà fait ce constat. Une candidate avait suscité l'enthousiasme de la consultante à la lecture de sa candidature. Mais au fur et à mesure de l'entretien, les attitudes de cette dernière (retard sans excuses, interruption de la consultante, imposition de ses opinions, remise en cause des compétences de la consultante, etc.) ont permis à la consultante de réviser son jugement et parfois même de douter des dires de la candidate.

différence de jugement ? Être classé quinze est le minimum pour être professeur de tennis, cela veut donc dire que le candidat connaît sa pratique de sorte qu'il peut l'enseigner. Être négatif correspond au meilleur classement de la deuxième série, donc le plus proche du niveau professionnel. Il relève de l'hérésie d'entendre ces propos pour un contrat de 20h par semaines au rayon golf. Encore une fois, les recruteurs recherchent tous les arguments possibles pour ne pas recruter ce candidat.

N'étant donc finalement pas sportif, il ne serait pas non plus vital – « *Il est pas très... le côté vitalité... je l'ai pas trop senti* » - mais nous ne disposons pas d'informations supplémentaires à ce sujet. Quant aux deux autres incontournables (serviable et concret), ils ne sont pas abordés.

Ce dont nous sommes sûrs, c'est que quelque chose n'a pas satisfait les recruteurs. Comme montré précédemment, certaines attitudes ont été pointées du doigt de même que sa tenue vestimentaire. Ils vont fonder la certitude de leur choix sur ces éléments et sur les multiples remarques quant à l'apparence physique du candidat sans jamais se remettre en cause. Pourtant, le candidat correspondait en tous points aux critères requis, aux incontournables (*a priori*) et aux valeurs de l'entreprise (selon le formateur).

Extrait de la formation 2, le 30/11/2016 :

*« Après, il était intéressant. Sur les valeurs, il était plutôt dedans, alors après, ça faisait bizarre entre son discours et la façon qu'il le disait, le fond et la forme, mais, il y avait un gros décalage par contre, il parlait beaucoup de rendre accessible même s'il a pas utilisé ces mots-là mais c'est rendre accessible le sport, la possibilité de débiter à SVSCsport et de suivre nos clients dans leur progression, il a mis en parallèle avec son coaching, bon... même si oui, c'est pas vraiment... mais il le mettait en parallèle. Il y avait un peu de... c'était... en tous cas, il connaissait la boîte » (Christophe).*

Mais au regard de la personne du candidat, de sa façon d'être, de parler, de répondre d'une façon jugée irrespectueuse, les critères recherchés par le recruteur et remplis par le candidat ne sont finalement que peu discutés. Les discussions se concentrent plutôt sur l'apparence physique du candidat au travers de ses attitudes corporelles et de ses attributs corporels. On se rend compte à quelle point l'apparence physique semble avoir une importance pour une situation de recrutement, une situation incertaine, dans le sens où elle valide ou non les compétences attestées par le candidat, faisant qu'on assiste à une quasi disparition des incontournables. Seul le critère sportif pratiquant est pris en compte comme un indice demandant à être corroborer par d'autres éléments. Les trois autres sont plutôt absents des discours. S'ils ont pu servir d'outils de sélection en amont de l'entretien, ils deviennent dorénavant secondaires voire inexistantes et laissent place au jugement intuitif du recruteur, jugement qui se base uniquement sur les éléments subjectifs que sont les indices révélés par l'apparence physique (Ceccarelli, 2012). Finalement, ce critère devient le plus important et ce sera suffisant pour ne pas recruter ce candidat. S'il est difficile de voir l'intérêt de l'entretien en face-à-face alors que tout peut être vérifié, au moins, lors de l'entretien téléphonique, et puisque tout s'évalue à l'aune du sport pratiqué par les candidats, Christophe l'explique clairement : « *On ne décèle pas toute sa personnalité, toutes ses compétences, sa présentation générale, son attitudes, propreté, démarche. Tout ça, c'est ce que tu disais, c'est sûr que physiquement, c'est beaucoup plus simple. On se rend compte de vraiment qui est la personne et sa communication non verbale. Hyper important. Si vous parlez et que vous voyez, limitez, il*

*se fait chier, ben... »*. Mis à part la confrontation physique avec le candidat, cet entretien n'a pas apporté d'éléments nouveaux puisque tout ce que nous « apprenons » avait déjà été évalué lors des étapes précédentes.

## **Conclusion du chapitre 7 : comment pourrait-il en être autrement ?**

### **Une « formation-formatage »**

Ce chapitre a décrit et tenté d'analyser une instance de socialisation à laquelle le recruteur de *SVCSsport* est confronté. Il s'agit d'une formation dispensée par l'entreprise visant à former les employés de cette entreprise au recrutement. Plusieurs types de formations, dépendant du type de connaissances, peuvent être dispensés : les formations dont le but est une mise à jour des compétences du salarié ; les formations qui forment, c'est-à-dire qui transmettent de nouvelles connaissances ; les formations qui tendent à formater. Pour ce dernier type de formation, « *il s'agit in fine de transmettre des savoir-être, savoir-faire normés, sur fond de cadre perceptuel et d'interprétation idéologiquement orienté* » (Naudin et Fache, 2015, 110). Notre première conclusion est, qu'à l'instar des travaux de Mathias Naudin et Philippe Fache (2015), cette formation s'inscrit dans cette visée de « formatage » des participants. Dans le cas de notre étude, la formation dispensée a pour but d'apprendre aux stagiaires à recruter conformément aux attentes de l'entreprise. Plusieurs étapes ont été nécessaires. La première, diffuse tout au long de cette formation, consiste à actualiser les connaissances des stagiaires. Et ceci est permis par la négation de leur diplôme, donc de leurs connaissances pour leur en apporter d'autres. Cette formation permet d'apporter des outils aux stagiaires pour savoir mener un processus de recrutement et savoir sur quels critères sélectionner les candidats. Mais il aborde bien moins les obligations légales encadrant le recrutement qu'est celle de la non-discrimination qui irait à l'encontre des critères incontournables imposés par l'entreprise. La formation permet à l'entreprise de transformer tout ou partie des stagiaires sur la question des discriminations ou juste sur la question de ce qui se fait ou ne se fait pas lors d'une procédure de recrutement. Dans tous les cas, tout semble mis en œuvre pour véhiculer, transmettre voire imposer les valeurs et normes sociales propres à l'entreprise, ce qui relève du formatage. Nous avons observé un jeu de mise en scène qui participe à faciliter le processus : les formateurs sont internes à l'entreprise ; les individus s'inscrivent dans ces formations de façon autonome ; le lieu de formation et l'ambiance participerait à ce processus de socialisation organisationnelle. Mais aussi et surtout, dans cette mise en scène, il y a une grande part d'implicite qui incite les stagiaires à se conformer. Les formateurs sont des directeurs de magasins donc de possibles « n + 1 » pour ces responsables, leurs futurs recruteurs, ceux qui peuvent leur permettre d'évoluer dans l'entreprise. Ceci justifie l'impression d'un manque de réflexivité apparent de ces individus diplômés au minimum d'une licence pour une minorité d'entre eux, d'un Master pour les autres. Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018, 65) expliquent qu'ils « *se reconnaissent dans un système qui valorise leur profil, voire leur passion, en leur offrant un sens au travail et des perspectives de carrière fondées sur des principes de justice, et deviennent même garants de sa pérennisation lorsqu'ils accèdent aux postes de RC<sup>368</sup>, RE<sup>369</sup> et a fortiori de directeur* ».

---

<sup>368</sup> Responsable Caisse.

<sup>369</sup> Responsable Exploitation.

Ils citent les propos de Jacques Lagroye selon lequel « être “possédé par l’institution” n’est pas l’apanage des inconscients ; c’est un processus complexe d’identification partielle qui est facilité par une longue fréquentation de ses activités et de ses membres, une exposition soutenue et gratifiante à ses pratiques et à ses croyances » (Lagroye, 2009, 160-161). La pédagogie utilisée par Johan, est basée sur de nombreuses répétitions dignes d’un « lavage de cerveau ». Certaines menaces sont implicites et relatives à un statut finalement précaire qui s’observe en général dans le secteur de la distribution (Rieucan et Salognon, 2012). La déclinaison des quatre incontournables se fait autour de l’imaginaire sportif, domaine qui fait écho aux stagiaires qui ont été recrutés sur cette base. Les formés ont des profils hétérogènes avec des propriétés largement communes qui font aussi l’objet d’un travail de « réinitialisation », d’homogénéisation pourrait-on dire pour qu’ils soient toujours plus réceptifs aux discours. Enfin, l’emploi, à ce stade, de techniques de neutralisation permet à chacun de pouvoir réitérer un comportement discriminatoire, comportement qu’il n’a peut-être pas conscience d’adopter. Ce sont autant d’éléments qui visent à convaincre les futurs recruteurs à se conformer aux attendus. Comment pourraient-ils ne pas appliquer ce qui est demandé ?

Sans savoir quels contenus ont été acquis par les stagiaires lors de leur formation initiale, former par déconditionnement/reconditionnement laisse penser que l’objectif est moins d’apprendre à recruter que de s’assurer que l’individu soit « converti » aux façons de faire internes à l’entreprise. Petit à petit, l’individu intègre certains contenus et se socialise à l’organisation, à la culture d’entreprise d’autant plus efficacement. On le remarque au travers de l’utilisation du vocabulaire, par la mobilisation croissante des incontournables et ceci se fait progressivement tout au long de la journée ou des deux jours de formation. Une socialisation organisationnelle qui ne se limite pas uniquement aux techniques de socialisation mises en place par l’entreprise mais qui est induite par le comportement même des salariés, acteurs de leur propre socialisation (ici, par le choix qu’ils ont de s’inscrire dans une formation ou non) (Perrot, 2009). Les formations sont un des outils permettant ce contrôle des comportements des employés par un accroissement de la relation entre les salariés et l’entreprise (Olivesi, 2006). Ceci aboutit alors « à l’aspiration des individus dans des spirales de comportements conformes aux attentes sociales pesant sur lui » (Naudin et Fache, 2015, 16). L’adhésion des salariés recherchée fait partie intégrante d’une fonction idéologique qui incite les salariés à faire volontairement ce que l’entreprise désire qu’ils fassent (Boltanski et Chiapello, 1999).

### **Un exercice difficile en situation**

Mais l’application de ce modèle reste un exercice difficile pour les stagiaires. L’incertitude du recrutement et la définition de chaque incontournable posent certains problèmes aux stagiaires lors des simulations d’entretien, lesquels ne savent justifier pourquoi ils ont validé (ou non) certains incontournables. Ceci s’illustre, lors de l’entretien avec le vrai candidat, par une prise en compte de l’apparence physique de façon totalement subjective au détriment des quatre incontournables qui deviennent inexistantes. Pour autant que ce critère semble revêtir une certaine importance, sa considération est toutefois restée implicite durant les formations, de la même façon que les manuels d’aide à la recherche d’emploi avancent prudemment sur le sujet (Hidri, 2008). Nous avons observé, d’ailleurs, certaines façons spécifiques d’en parler (quand

ils en parlent). D'abord, les discussions concernant l'apparence physique sont souvent courtes, ce qui peut amener à penser que ce critère n'est pas important. Du moins, il ne semble pas considéré dans cette entreprise. Les discussions quant à l'apparence physique sont aussi parfois écourtées, ce qui peut montrer que le sujet est fuit, tabou, délicat. Il est illégal. Mais les stagiaires ne semblent pas le savoir. Il n'est donc pas étonnant de constater que l'incertitude du « vrai » recrutement amène les recruteurs à formuler la majorité des critiques sur l'apparence physique du candidat alors que son profil correspondait en tout point au profil recherché. Sportif avéré au travers du CV et de la conversation téléphonique, ce critère devient accessoire et est évalué à l'aune des attitudes et des attributs du candidat. Ceci confirme d'ailleurs les nombreuses études scientifiques ayant montré que l'apparence physique permet au recruteur de se fonder un jugement en situation d'incertitude (Ceccarelli, 2012 ; Hidri Neys, 2011 ; Marchal, 2015 ; Forté et Monchatre, 2012). Mais l'incertitude n'est cependant pas la seule cause expliquant ce jugement. François Eymard-Duvernay et Emmanuelle Marchal (1997) mettent en avant le fait que pour qu'un entretien soit mené à bien, le recruteur doit posséder certaines compétences. La connaissance de l'activité est, ici, tout à fait remise en cause, que les recruteurs soient fraîchement formés ou non. Ces derniers, essentiellement des responsables de rayon, connaissent le métier de vendeur puisqu'ils l'exercent quotidiennement. Mais les critères de recrutement imposés prennent en compte les compétences sportives du candidat et non celles relatives à la vente. Il est donc difficile pour ces responsables, rarement affectés aux rayons en relation avec leur « *sport passion* », d'évaluer les compétences sportives des candidats dans ces circonstances (*cf.* 3.2.2.2 Une réalité travestie ? - Tableau 28). L'illustration parfaite de ce manque de compétence est la volonté de recruter un candidat sur le rayon golf par un pratiquant d'équitation à haut niveau. Une deuxième compétence nécessaire est l'expérience de l'entretien. Est-ce le cas ici ? Si nous ne pouvons l'affirmer avec certitude, il semble que les stagiaires, au vu de leur parcours dans l'entreprise, n'ont que peu d'expérience dans le domaine. Et quand bien même leur trajectoire scolaire/universitaire leur permettrait de mener à bien un processus de recrutement, les techniques utilisées pour « réinitialiser » ces individus (négation des diplômes) et les formater aux procédures de l'entreprise peut nous amener à supposer qu'ils sont des recruteurs novices, au moins dans cette nouvelle façon de faire. Les recruteurs sont « formés » et amenés à conduire des procédures de recrutement dont les critères sont flous car définis mais difficilement applicables, rendant ces procédures non formalisées, instables. Elles induisent logiquement cette forme de déviance positive caractérisée par la discrimination indirecte selon l'apparence physique, une déviance qui, étant partagée par chacun, même inconsciemment et quelle qu'en soit la raison, est aussi intégrative. Les individus se conforment, selon les prescriptions de l'entreprise, à adopter une conduite perçue comme non conforme en dehors de l'entreprise.

### **Conclusion de la troisième partie**

Si nous avons pu identifier des éléments du système juridique permettant l'existence et la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, ces deux chapitres ont permis de voir les choses sous une perspective différente, l'une pouvant contribuer à l'autre. Les pratiques discriminatoires à l'embauche selon l'apparence physique existent car le dispositif juridique en matière de discrimination ne semble pas efficace pour ce qui est de l'embauche et de l'apparence physique. Donc il y a peu de recours, ce qui permet une persistance de ces discriminations. La posture dominante des employeurs constatée par Emmanuelle Marchal (2020) est aussi construite par cette inefficacité juridique de la lutte contre les discriminations. Les résultats obtenus dans la deuxième partie de cette thèse et les constats réalisés par l'étude de la littérature scientifique posent donc la question différemment dans le sens où ces éléments nous invitent à penser qu'il paraît impossible de ne pas tenir compte de l'apparence physique à l'embauche et conséquemment, de ne pas discriminer. Nous avons donc centré notre approche sur le recruteur du secteur de la vente de biens et de services sportifs car c'est dans ce secteur qu'est érigé, comme critère principal d'embauche - et norme de l'entreprise -, la pratique sportive.

Nous avons donc constaté que les pratiques discriminatoires à l'embauche selon l'apparence physique pouvaient se répéter à l'infini, malgré le constat de la culpabilité ressentie par les recruteurs, parce que ces derniers mobilisaient les cinq techniques de neutralisation identifiées par Gresham Sykes et David Matza (1957). L'utilisation de ces techniques n'est pas hasardeuse, elle dépend des caractéristiques individuelles des recruteurs. C'est ainsi que nous avons constaté que la majorité de l'échantillon (36 sur 42) justifie ses comportements discriminatoires en mobilisant l'appel à des principes moraux et des loyautés jugés supérieurs. Ce sont soit des recruteurs diplômés de STAPS mention management du sport, soit des recruteurs possédant un parcours universitaire plutôt éloigné de la fonction de recrutement mais ayant bénéficié de la formation dispensée par l'entreprise relative au recrutement. Leurs arguments reposent, pour les premiers sur la satisfaction du client, et pour les seconds, sur la politique de recrutement de l'entreprise. Ils sont aussi les plus sportifs de l'échantillon. La politique de recrutement, qui a contribué à leur évolution ou à l'obtention du statut de cadre dans cette entreprise, n'est alors pas remise en cause. Il va sans dire que ces recruteurs sont donc soumis à l'influence organisationnelle. Cette enquête a donc déplacé l'attention vers la fabrique des recruteurs. Nous avons envisagé d'étudier la formation au recrutement dispensée par l'entreprise comme l'une des instances de socialisation à laquelle le salarié est confronté. Cette formation est un moment d'acculturation aux normes de l'entreprise par excellence. Par de nombreuses stratégies, les stagiaires sont formés ou alors sont transformés (selon leur socialisation antérieure) à recruter selon les normes entrepreneuriales. Cette formation relevant du formatage érige les façons de recruter de l'entreprise comme légitimes au détriment des lois antidiscriminatoires françaises. La mobilisation de quatre critères incontournables ne conduit pas le recruteur à pouvoir atténuer les incertitudes relatives à la situation de recrutement et le fait de placer le sport en tête des critères renforce la mobilisation de l'apparence physique comme critère d'évaluation et conséquemment, comme critère de discrimination.

Cette formation participe donc à la construction d'une forme de déviance. Une déviance positive car elle sert les intérêts de l'entreprise en répondant à ses exigences économiques. A

l'instar des travaux de Régis Cortéséro, Sylvain Kerbourc'h, David Mélo et Alexandra Poli (2013, 438), privilégier le sport - ceci induisant une discrimination indirecte à l'embauche selon l'apparence physique - et lors des entretiens, l'apparence physique sportive, pour confirmer ou infirmer ce critère est une « *bonne raison* » de discriminer. L'entreprise ne forme donc pas ses stagiaires à ne pas discriminer. Pourquoi le ferait-elle puisque nous avons vu que ce type de discrimination était, selon le relevé des décisions des Cours d'appel que nous avons analysé, quasi inexistant. Les stagiaires s'astreignent donc à appliquer un modèle conforme à l'entreprise mais non conforme d'un point de vue juridique. A l'instar de ce qu'a montré Emmanuelle Marchal (2020), c'est aussi le reflet de la puissance des entreprises, des employeurs et de leur supériorité sur leurs employés, sur un marché du travail dissymétrique et déséquilibré qui n'avantage pas ces derniers. Si on avait pu se demander de prime abord comment il était possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent malgré l'existence d'un cadre législatif antidiscriminatoire ; puis comment il était possible qu'elles n'existent pas au vu de la liberté (relative) du recruteur, de l'action conjointe des acteurs du recrutements, de l'importance implicite mais incorporée par chacun de l'apparence physique sur le marché de l'emploi ; on se rend finalement compte que les injonctions des entreprises de la distribution sportive amènent le recruteur à ne pas pouvoir faire autrement que de recruter des sportifs et donc discriminer indirectement à raison de l'apparence physique.





## Conclusion

Pour comprendre la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, il fallait tout d'abord faire le constat de leur existence, comprendre le processus d'embauche et identifier la place de l'apparence physique en son sein. Nous avons donc, en premier lieu mobilisé de nombreuses et différentes études (Delattre, Leandri, Meurs, Rathelot, 2013). L'approche subjective des discriminations a permis d'identifier les ressentis, les perceptions des Français. Ces études ont montré que l'embauche était le moment perçu comme le plus discriminatoire par les Français et que les critères visibles, et plus spécifiquement l'apparence physique, étaient ressentis comme discriminant lors de l'accès à l'emploi et ce, jusqu'à faire l'objet d'un baromètre y étant consacré (DDD, 2016). L'approche expérimentale a constaté les discriminations sur le vif, grâce aux *testings*. Ces derniers permettent de mettre les perceptions des discriminations à l'épreuve des faits. Ainsi appliqués au moment de l'embauche, les différents *testings* ont confirmé les perceptions alors constatées, en montrant certaines préférences des recruteurs en matière d'apparence physique des candidats (Amadiou, 2004, 2005 ; Garner-Moyer, 2009). L'approche indirecte a permis d'analyser une inégalité constatée, une différence de traitement. Ainsi, nous avons appris que la taille des hommes influence leur carrière professionnelle (Herpin 2003) ; les personnes obèses sont plus exposées aux discriminations à l'embauche que les personnes en surpoids (Carof, 2019) ; la beauté informe sur l'employabilité des candidats (Desrumaux et Pohl, 2018). Si ces différentes approches comportent leurs limites (chapitre 1 - 1 L'incontestable exposition du marché du travail aux discriminations), elles attestent toutefois de la prise en compte de l'apparence physique dans le domaine du travail, notamment lors de l'accès à l'emploi, prise en compte qui peut aboutir à des pratiques discriminatoires.

Si nous avons donc identifié le recrutement comme moment propice à la considération de l'apparence physique, il fallait étudier cette étape possiblement discriminatoire. La littérature scientifique, relativement abondante, a pu apporter quelques explications. La fourniture d'un CV et d'une lettre de motivation ainsi que l'entretien de recrutement sont les principales méthodes de sélection (Garnier et Lutinié, 2006). Dans l'une comme dans l'autre, certains éléments peuvent amener le recruteur à se concentrer sur d'autres critères que ceux qu'il avait fixé en amont. Le haut du CV, la photographie, l'apparence physique découverte lors de l'entretien en face-à-face peuvent être autant d'éléments examinés par le recruteur pour atténuer les incertitudes inhérentes au recrutement (Marchal, 2015), le corps permettant l'apport d'informations (Détrez, 2002). Et puis, il y a les spécificités de la situation d'entretien, notamment le huis clos qui procure au recruteur une certaine liberté, le laissant alors libre de ses questionnements et de la formulation de son jugement. Nous avons vu que le recrutement provoquait aussi l'implication de plusieurs acteurs. Il s'agit alors de comprendre comment ils s'emparent de l'apparence physique, quelle importance ils y accordent. Pour les candidats, le travail de leur apparence physique en conformité avec les représentations associées à la profession convoitée permet de faciliter leur insertion professionnelle (Hidri, 2004, 2005, 2008 ; Hidri et Louveau, 2005). Les intermédiaires de l'emploi agissent de différentes façons selon qu'ils soient privés, publics ou encore selon les demandes de leur client. Certains suivent

la logique de satisfaction de l'offre en plaçant les individus employables en priorité quand d'autres optent pour une logique de justice sociale en tentant de limiter l'exclusion de certains candidats (Delfini et Demazière, 2000). Certains privilégient la « *redynamisation* » des corps des candidats les plus éloignés de l'emploi (Le Yondre, 2012, 85) quand d'autres recherchent le candidat le plus proche d'un poste voire d'une culture d'entreprise (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). Et ceci passe par une considération de l'apparence physique des candidats, voire un travail de cette dernière. Les conseils donnés quant à l'importance de ce critère par les manuels d'ARE semblent appuyer ces constats (Hidri, 2008). Enfin, si le recruteur est le seul décisionnaire et influence les pratiques à l'égard du travail de l'apparence physique ou de sa prise en compte, il n'est pas moins lui-même influencé. Les préférences du recruteur relatives à certaines caractéristiques et ses croyances en des préjugés (Becker, 1957 ; Goffman, 1975 ; Amadiou, 2002) ; la capacité d'un candidat à s'identifier au groupe social convoité (Dubernet, 1996 ; Gautié, Godechot et Sorignet, 2005 ; Marchal et Rieucan, 2010) ; la biographie sociale du recruteur (Hidri, 2009 ; Hidri Neys, 2011 ; Réau, 2009) ; ou encore les injonctions entrepreneuriales (Cortéséro, Kerbourc'h, Mélo et Poli, 2013 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011) amènent cet acteur du recrutement à considérer l'apparence physique des candidats pour faire son choix. Nous nous sommes concentrée sur l'influence organisationnelle d'une entreprise de vente de biens et de services sportifs. La politique de recrutement élève le critère « être sportif pratiquant » comme condition *sine qua none* d'embauche. Les études dans ce secteur particulier ont montré que le sport est vu comme dotant le candidat des nombreuses qualités issues des valeurs et vertus sportives et permet aux salariés de partager une culture commune (Barbusse, 2002 ; Gasparini et Pierre, 2008). Ce critère est toutefois très ambivalent. Il vise surtout la mobilisation des salariés pour satisfaire aux enjeux économiques de l'entreprise. De plus, recruter des candidats sur la seule base des compétences sportives les amène à devoir suivre de nombreuses formations, ce qui permet à l'entreprise de s'assurer que les salariés soient acculturés à ses valeurs. Et ceci semble important puisque le critère sportif, lors du recrutement, fait l'objet d'une vérification à toutes les étapes : à l'écrit dans le CV, à l'oral lors de l'entretien (parfois téléphonique pour une étape intermédiaire) et visuellement lors de la découverte physique (Hidri Neys et Bohuon, 2011). Or les travaux scientifiques ont montré qu'évaluer un tel critère relevait de l'impossible et que des liens existaient donc entre l'évaluation du capital sportif et l'évaluation du capital corporel (Hidri Neys et Bohuon, 2011). La neutralité de ce critère peut donc être remise en cause.

Deux questionnements sont ressortis de ce travail de la littérature. Le premier, qui a émergé après avoir tenté de prendre la mesure des discriminations, est de comprendre ce qui rend possible les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique malgré les lois antidiscriminatoires et la présence en leur sein de l'apparence physique depuis 2001. Pour y répondre, nous avons envisagé d'abord d'étudier les lois françaises en matière de lutte contre les discriminations depuis la loi du 16 novembre 2001 puisque cette loi représente l'unification de l'interdiction de discriminer (Chappe, 2013). C'est aussi par cette dernière qu'a été instaurée l'apparence physique comme motif de discrimination. Cette étude permettait de cerner les éléments éventuels participant à la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Ensuite, nous avons voulu vérifier si les perceptions des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique étaient le reflet de l'activité judiciaire. Nous avons

donc fait une première analyse, quantitative, des activités juridictionnelles des Cours d'appel et extra-juridictionnelles de la HALDE/Défenseur des droits pour quantifier les recours et délibérations concernant les discriminations, les discriminations à l'embauche, les discriminations selon l'apparence physique et les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Nous avons fait le même travail avec l'âge, critère lui-même instauré par la loi de 2001 et aussi très présent dans les études des perceptions des discriminations par les Français (Meziani, 2021), pour avoir un point de comparaison. Enfin, au vu des résultats, il a été question de faire l'analyse qualitative de chacun des documents obtenus pour les décrire et expliquer dans quels cas un recours aboutit en faveur du candidat discriminé et dans quel cas il aboutit en faveur de l'employeur. Le second questionnement a émergé suite à l'étude du recrutement. Nous avons vu que le marché du travail était sous tension, que les employés étaient remplaçables, que les candidats du secteur étudié étaient conscients de l'importance de certains critères dont l'apparence physique, pourtant reconnue comme discriminatoire, pour leur insertion professionnelle, que nombre de facteurs influencent le recruteur, etc. Tout ceci représente autant de portes ouvertes aux conduites déviantes. En considérant tous ces éléments, nous avons réalisé qu'il pouvait être difficile voire impossible pour le recruteur de ne pas discriminer. Ainsi, il s'agissait de comprendre, comment pouvait-il ne pas y avoir de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, ce qui expliquerait leur persistance. Ce questionnement a entraîné deux autres enquêtes qui se sont focalisées sur le recruteur et sur le secteur de la distribution d'articles sportifs pour des raisons autant scientifiques que personnelles, ces dernières nous ayant ouvert les portes de l'inobservable (chapitre 2 - 3 Un retour sur le lieu de travail en tant qu'apprentie-chercheuse). La première permet de saisir comment se fabriquent les discriminations. En collaboration avec Oumaya Hidri Neys, nous avons donc mené des entretiens semi-directifs avec des recruteurs et avons comparé leurs justifications quant à leurs pratiques de recrutements discriminatoires avec les techniques de neutralisation définies par Gresham Sykes et David Matza (1957). Cette enquête ayant aussi montré que les trajectoires scolaires et professionnelles pouvaient influencer certaines conduites des acteurs, nous nous sommes concentrée sur la façon dont sont fabriqués les recruteurs de l'entreprise étudiée. Notre attention s'est donc portée sur la formation au recrutement, en tant qu'instance de socialisation, dispensée par l'entreprise. Nous avons donc observé plusieurs de ces formations pour comprendre ce qui, dans leur socialisation professionnelle, les enjoint à adopter des comportements discriminatoires.

L'étude du cadre législatif antidiscriminatoire français (chapitre 3 - Quand le cadre législatif anti discriminatoire français s'étoffe : l'apparition d'un premier paradoxe) a permis de mettre au jour en premier lieu que, malgré le constat de l'existence et la persistance des discriminations selon les trois approches décrites précédemment, la France était toutefois dotée de tout un arsenal juridique, visant à lutter contre ces dernières. Si ces lois antidiscriminatoires se sont largement étoffées, on aurait pu s'attendre à ce que les perceptions des discriminations diminuent. Or la tendance est inverse. Ces lois offrent, aux victimes d'une injustice, des ressources pour transcrire plus facilement cette injustice ressentie en discrimination avérée. D'un autre côté, ces ressources sont, dans certaines situations, des appuis incertains. Nous avons identifié de possibles « failles » juridiques, notamment la définition tardive de la notion de discrimination indirecte ; de même pour la notion d'apparence physique alors que nous avons

vu à quel point l'appréhension de ce critère était complexe ; mais aussi, les différences de traitement autorisées possibles pour tous les critères et situations salariales selon le Code du travail, et à l'embauche pour le Code pénal. Ce sont des pistes pouvant rendre possible les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique qui devaient être vérifiées par d'autres enquêtes. L'enquête quantitative visait à connaître le nombre de recours en Cour d'appel et de délibérations par la HALDE/le Défenseur des droits. A nouveau, des paradoxes : le cadre législatif antidiscriminatoire français devrait permettre un accès facilité au droit et donc une augmentation des recours en termes de discriminations à l'embauche selon l'apparence physique. Or ces derniers sont à la marge. De la même façon, les perceptions des Français montrent que ces discriminations sont nombreuses donc les recours/délibérations devraient être en nombre. Or ce n'est pas le cas. Cette enquête a donc permis d'identifier ce qui semble empêcher la transformation d'un litige en recours ou réclamation : le moment de l'embauche et l'apparence physique. L'embauche, par la temporalité de ce moment salarial, son essence même de par le huis clos qu'elle génère ou encore le statut du candidat qui n'est donc pas salarié, permet difficilement d'obtenir des éléments de faits laissant supposer une discrimination, alors même que la charge de la preuve avait été aménagée par la loi du 16 novembre 2001 en faveur des victimes. Le critère est un second problème. A moins d'être énoncé clairement par le recruteur, ce qui (n')arrive (pas) peu car un acte discriminatoire est insidieux, il est difficile de savoir quel motif a permis d'évincer le candidat. Ce peut être un motif discriminatoire ou non. Ce peut être l'apparence physique ou un autre critère visible. Les côtés intersectionnels et multidimensionnels de ce critère rendent la tâche ardue. Et ne pas connaître la base de la non sélection permet encore moins de la prouver. On voit donc, pour les victimes, qu'il est difficile d'accéder, dans ces circonstances, à l'« exigence juridique (faire passer le droit) ». L'analyse des différentes décisions permet de se positionner sur l'« exigence victimaire (reconnaître et réparer la victime) », exigence qui est minoritairement atteinte. Conséquemment, l'« exigence politique (faire progresser l'égalité de traitement) », dans le domaine de l'embauche, a peu de chance d'exister (Chappe, 2013, 582). En revanche, et à l'inverse de l'effet escompté, cela permet aux pratiques discriminatoires à l'embauche de persister et démontre l'inefficacité des lois antidiscriminatoires en ce qui concerne l'apparence physique à l'embauche (Lascoumes et Serverin, 1986). Enfin la puissance de l'employeur incite même certaines instances à ne pas aller à leur rencontre, du moins à opter plutôt pour des solutions à l'amiable et/ou des négociations entre victime potentielle et employeur (Marchal, 2020). Ces résultats permettent de comprendre comment il est possible que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent. Mais au final, ils participent à répondre en partie à notre deuxième questionnement, celui de comprendre comment il ne peut pas y avoir de discriminations de ce type.

L'approche s'est donc concentrée sur le recruteur. L'objet de notre troisième partie a été de démontrer la puissance de l'entreprise, des injonctions envers les employés et de ce que cela impliquait. Et ceci passe par les formations internes au recrutement lors desquelles ils sont formatés aux valeurs de l'entreprise et formés à discriminer. Nous avons montré que ces formations représentaient une véritable instance de socialisation du recruteur, même sur un temps très court. Si nous ne nous sommes pas entretenus avec chacun des stagiaires, il se peut que cette formation ait participé à la conversion, à la transformation ou au renforcement de leur

socialisation antérieure (Darmon, 2016). Nous avons vu des changements radicaux d'opinion (Maxence), l'émergence d'un nouveau langage par l'utilisation plus prononcée des quatre incontournables. Mais nous avons surtout vu des stratégies pour y parvenir : formation assurée par un employé de l'entreprise dont le statut de supérieur hiérarchique, possible recruteur, tend à dissuader les plus réticents à ne pas se conformer ; propriétés sociales des stagiaires conditionnant une réception favorable des discours managériaux ; négation des diplômes ; négligence du cadre législatif ; incitations à la discrimination (consciemment ? Inconsciemment ?) ; ou encore pédagogie active, participative. Pour ceux qui ne l'ont pas (encore) suivie, ils savent toutefois l'importance du sport et du recrutement d'un sportif pratiquant puisque cette injonction fait partie du quotidien. Surtout, ils ont eu la « chance » d'être recrutés en grande partie grâce à leur capital sportif pour assurer des fonctions d'encadrement. Chance car ils seraient moins diplômés que la moyenne nationale. Yan Dalla Pria et Nathalie Leroux (2018) notent que 42 % des cadres qu'ils ont interrogés ont un niveau d'étude au moins égal à bac+4, contre 80 % pour la moyenne nationale des cadres de moins de 30 ans. Et ceci est aussi en partie dû au fait que l'entreprise, peu attractive en termes de rémunération, doit faire des concessions sinon elle peinerait à pourvoir ses postes de responsables de rayon. Enfin, l'entreprise a ouvert récemment l'accès à toutes les formations à tous les employés, de sorte que certaines formations, réservées jusqu'alors aux responsables, sont aussi accessibles aux vendeurs. Une façon de « convertir », de formater toujours plus d'employés, les vendeurs pouvant dorénavant participer au processus de recrutement. Mais le respect de ces injonctions ne va pas de soi. Ces individus ne sont pas des « *idiots culturels* » (Garkinkel, 1967, cité par Dalla Pria et Leroux, 2018) et ne manquent toutefois pas de discernement. Ils peuvent avoir conscience de « mal agir » et, dans ce cas, utilisent des techniques de déculpabilisation que sont les techniques de neutralisation pour s'autoriser à perpétuer leurs comportements discriminatoires et satisfaire ainsi à la demande de l'entreprise. Mais pourquoi continuer ? Parce que les enjeux sont forts. D'abord, les employés ont parfaitement intégré la valeur du critère sportif pour les recrutements, et le but pour lequel ils doivent se plier à cette exigence : la satisfaction du client et donc celle des exigences économiques de l'entreprise. Recrutés eux-mêmes grâce à leurs compétences sportives, tout se passe comme s'ils étaient redevables (Pierre, 2006) car, nous l'avons dit, leurs qualifications ne leur auraient probablement pas permis d'obtenir le statut de cadre dans une autre structure. Ensuite, ils s'inscrivent peut-être dans les valeurs de l'entreprise car elles sont conformes aux leurs. Et/ou alors, compte tenu du marché du travail actuel, mieux vaut s'en tenir à ce que l'entreprise recommande. Le *turn over* non négligeable conjugué à un taux du chômage important, à un marché du travail sous tension, il est probable que ces éléments participent à leur adhésion aux recommandations de l'organisation. Du moins à leur application. Cette fois, au regard de ces résultats, nous avons mis en avant non seulement les mécanismes qui rendent impossible l'inexistence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, mais surtout, nous avons montré que, spécifiquement dans cette entreprise de la distribution sportive et dans celles qui en ont adopté le modèle (Dalla Pria et Leroux, 2010), les recruteurs ne pouvaient pas agir différemment.

Au regard des nombreuses études réalisées en ce qui concerne notre objet de recherche<sup>370</sup>, l'originalité de cette thèse est qu'elle s'inscrit dans une double perspective – juridique en analysant l'apparence physique depuis son instauration dans la loi et sociologique en s'intéressant aux acteurs d'un secteur particulier -, et qu'elle permet de vivre différemment la question des discriminations. Au final, en plus de constater que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique existent et persistent, nous avons découvert de nombreux éléments qui, considérés ensemble, montrent que les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique semblent inévitables. Elle contribue aussi à l'édifice de connaissances relatif à la sociologie du recrutement dans le secteur de la vente de biens et de services sportifs. Si elle confirme l'utilisation du sport à des fins managériales (Gasparini, 2003 ; Hidri et Bohuon, 2008 ; Dalla Pria et Leroux, 2018 ; Gasparini et Pierre, 2008 ; Gasparini et Pichot, 2007 ; entre autres), cette thèse montre que considérer le sport comme critère incontournable s'apprend lors des formations au recrutement et s'adresse à tous les employés. Celles-ci les formatent plus qu'elles ne les forment pour s'assurer que les futurs recrutements suivent la même logique et que ce mode de management se perpétue. Surtout, le recrutement de sportifs permet aussi, au vu des liens entre le sport et l'apparence physique (Hidri et Bohuon, 2008 ; Hidri Neys et Bohuon, 2011), de préserver une crédibilité envers le client grâce à l'image sportive et jeune de l'entreprise. Si les salariés sont formatés pour respecter une politique de recrutement bien définie, ils sont surtout formés à discriminer indirectement à l'embauche selon l'apparence physique. N'ayant d'autres choix que d'appliquer cette politique - pour de multiples raisons qui doivent être confirmées -, les recruteurs développent des mécanismes pour justifier et donc neutraliser les malaises induits par leurs comportements discriminatoires qu'ils savent illégitimes voire illégaux. Les discriminations sont donc le résultat des injonctions entrepreneuriales dont la puissance a été démontrée au travers des enquêtes menées. Cette thèse invite donc à constater qu'il ne peut en être autrement de l'existence des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique et des actions des recruteurs. Et ceci a posé d'autres questions : celle de la liberté du recruteur mais une liberté surveillée ; celle de l'attitude des recrutés ; celle du poids de l'entreprise et de ses injonctions ; celle des croyances des recruteurs et de la raison pour laquelle ils se conforment ; celle de la déviance au sein de la société qui, dans l'entreprise, n'en est pas une. C'est une injonction. Il est question de la liberté des sujets, mais aussi de la vulnérabilité des candidats. Mais pourquoi pas, aussi, celle des recruteurs ?

Ce travail possède évidemment des limites. La première réside dans la perspective juridique. Nous avons mobilisé les arrêts des Cours d'appel. Mais ces données possèdent trois limites identifiées par Evelyne Serverin et Frédéric Guiomard (2013). Si l'on se place du côté des

---

<sup>370</sup> Pour en rappeler quelques-unes : Emmanuelle Marchal (2020) a analysé les réclamations, adressées au Défenseur des droits et aboutissant à une mise en cause de l'employeur pour comprendre les obstacles à la lutte contre les discriminations. Evelyne Serverin et Frédéric Guiomard (2013) ont identifié, décrit, et expliqué les litiges entre 2007 et 2010 relevant du droit social (droit du travail et protection sociale) qui se réfèrent de près ou de loin à la discrimination en mobilisant la base *JuriCA* qui permet une exhaustivité des arrêts de Cour d'appel. Bernard Bossu (2014) a exploité les arrêts de Cour d'appel de la base de données *JuriCA* entre 2006 et 2013 pour étudier le contentieux des discriminations devant les Cours d'appel. Laurence Péru-Pirotte (2009) a questionné la pertinence de l'instauration de l'apparence physique dans le droit français. La thèse de Rhéa E. Jabbour (2013) compare les discriminations selon l'apparence physique dans le droit français et le droit américain. D'autres travaux sont moins sur le versant juridique de l'apparence physique : la thèse d'Agnès Ceccarelli (2012) porte sur l'apparence physique des commerciaux en banque comme critère « *habilitant ou discriminant* » lors de l'entretien de recrutement.

litiges, elles ne permettent pas d'identifier la réalité des discriminations, dans notre cas, à l'embauche selon l'apparence physique ; si l'on tient compte des décisions d'appel, cela ne permet pas d'évaluer la totalité des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique portées devant la justice, ce qui rejoint la troisième limite : s'agissant de l'étude des arrêts, ces données permettent rarement d'avoir connaissance des jugements antérieurs, même si, à la lecture des différents arrêts, nous avons parfois pu reconstituer le jugement. Si nous avons pleinement conscience que faire appel nécessite un jugement antérieur, nous ne pouvons pas mesurer combien de jugements ont abouti à ce que l'une des deux parties fasse appel. La mobilisation des données en notre possession montre toutefois une tendance, mais il va sans dire qu'elle ne reflète pas la réalité du contentieux. Il est aussi évident que les justifications quant à la reconnaissance d'une injustice relevant de la discrimination ou à sa reconnaissance auraient été plus riches dans l'analyse qualitative d'un échantillon plus important.

Une autre limite est d'importance, limite qui pourrait apporter plus de certitudes quant aux agissements des recruteurs. Nous l'avons évoqué, il s'agit de faire la réception de cette formation auprès des stagiaires. En étudiant leur socialisation antérieure, nous aurions pu comprendre les raisons pour lesquelles ces employés se soumettaient, de la sorte, aux injonctions de l'entreprise. Nous aurions surtout pu mesurer plus scientifiquement la portée socialisatrice de cette formation et le poids des croyances entrepreneuriales. A l'instar de Muriel Darmon (2016), se sont-ils transformés sur la question des discriminations ? Ont-ils les mêmes valeurs en dehors de l'entreprise ? Nous l'avons vu, une personne, habituellement respectueuse des lois, peut ne pas l'être dans un contexte particulier (Becker, 1985). Il s'agit d'une perspective à suivre suite à ce travail doctoral. Nous souhaiterions situer les individus au regard d'une autre instance de socialisation : leur formation initiale. Il s'agit d'analyser les trajectoires scolaires des employés de *SVSCsport* ayant suivi la formation au recrutement dispensée dans l'entreprise. Ainsi, une nouvelle enquête pourrait être menée, et reposerait sur des entretiens semi-directifs avec ces employés pour recueillir des informations relatives à la façon dont ils reçoivent les contenus de cette formation, à la façon dont ils s'en imprègnent et d'autres informations plus précises quant à leur formation initiale. Les données recueillies seraient complétées par une analyse des maquettes d'enseignement et des entretiens avec les responsables des différentes filières identifiées pour connaître si des contenus relatifs à la non-discrimination sont abordés. Les données récoltées concernant les formations initiales seraient aussi comparées avec la façon dont ils reçoivent et perçoivent la formation au recrutement. Ceci permettrait de mesurer de quoi dépend la réception de cette formation ; d'identifier et expliquer les éléments qui participent à l'adhésion aux contenus de ces formations ou, s'ils n'adhèrent pas, à l'application des injonctions de l'entreprise ; de mesurer le rapport que les stagiaires ont avec ce qu'ils reçoivent par rapport à leur position de départ. Ceci éclairerait les nombreuses questions que nous avons soulevé dont celles du poids des croyances entrepreneuriales et celle de la puissance de cette socialisation secondaire.

Une autre perspective est celle de l'approfondissement de l'étude de leur socialisation professionnelle en mobilisant, cette fois, une autre instance : la communication interne réalisée dans cette entreprise. Cette politique de communication liée au sport renforce l'importance de ce critère et l'importance de le prendre en compte. Le sport, ses caractéristiques et les usages qui en sont faits permettent d'« *avaliser la politique d'entreprise* » (Pichot, 2007, 231). La

communication par cet objet « *offre une raison d'être aux salariés et remplit indirectement une fonction d'intégration et d'adaptation à un collectif* » et participe « *à la dynamique organisationnelle, au renouvellement des pratiques et des normes, à la condition néanmoins qu'une partie des acteurs sociaux possède un intérêt minimum pour le sport* » (Pichot, 2007, 244). La littérature managériale, entendue comme le « *réceptacle des nouvelles méthodes pour faire du profit, des nouvelles recommandations données aux managers pour créer des entreprises plus efficaces et plus compétitives* » et conséquemment comme « *l'un des principaux véhicules de diffusion et de vulgarisation de modèles normatifs* » (Boltanski et Chiapello, 2011[1999], 101) est aussi « *l'un des principaux supports tangibles d'inscription des propos des promoteurs des valeurs du sport* » (Pierre, 2010, 56). Dans la distribution d'articles sportifs, l'utilisation de la communication interne *via* le magazine mensuel n'est pas sans intérêt car elle « *constitue une norme de fonctionnement définissant le travail (...) voire une idéologie* » (Pichot, 2007, 231). En tant que support de communication, le magazine interne définit « *l'identité d'entreprise et celle des salariés par la transmission de messages, d'idées, de représentations censés qualifier à la fois l'entreprise et les salariés* » (Pichot, 2007, 232). Ainsi, nous souhaiterions comprendre cette socialisation silencieuse par l'analyse des supports de communication dont les journaux internes de l'entreprise pour connaître comment la littérature managériale assoit la légitimité du sport, cultive l'ambiance qui tourne autour de cet engouement, diffuse les valeurs de l'entreprise, met en valeur les sportifs, et ainsi mobilise les salariés ; et quels arguments sont utilisés pour que les recruteurs « *intériorisent des manières d'agir qui ne sont [peut-être] pas conformes à leurs manières de penser* » (Court, 2007, 98). Nous avons peu de doute sur le fait que cela provoque un écho favorable du côté des salariés de cette entreprise - recrutés pour leurs compétences sportives - et permet de contribuer à leur socialisation professionnelle.





## Bibliographie

ADIA, & Amadiou, J.-F. (2003). *Discriminations sur l'apparence dans la vie professionnelle et sociale*.

Agulhon, C. (2003). Diplômes-expériences : complémentarité ou concurrence, *L'orientation scolaire et professionnelle* [En ligne], 32(1). <https://doi.org/10.4000/osp.3173>

Algava, E., & Bègue, M. (2006), Perception et conséquences des comportements intolérants, *vie sociale*, 8, 631-636. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1372005?sommaire=1372045>

Algava, E., & Bègue, M. (2006). Perception et vécu des comportements intolérants. Une analyse du module « Relations avec les autres » de l'enquête *Histoire de vie, Economie et statistique*, 393-394, 115-150. <https://doi.org/10.3406/estat.2006.7145>

Alonzo, P. (1998), Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu, *Travail et emploi*, 76, 37-51. [https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue\\_Travail-et-Emploi/aut/drs\\_aut\\_2\\_1401.htm](https://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/aut/drs_aut_2_1401.htm)

Amadiou J.-F. (2004). Testing sur CV, *Observatoire des discriminations*.

Amadiou, J.-F. (2002). *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*. Paris : Odile Jacob.

Amadiou, J.-F. (2005). Discrimination à l'embauche, de l'envoi du CV à l'entretien, *Observatoire des discriminations*.

Amadiou, J.-F. (2005). L'obèse, l'incroyable discriminé, *Observatoire des discriminations*.

Amadiou, J.-F. (2013). *DRH : le livre noir*. Paris : Seuil.

Arrow, K. J. (1973). The Theory of Discrimination. Dans : O. A., Ashenfelter, & A. Rees (eds), *Discrimination in Labor Markets*. Princeton : Princeton University Press.

Arrow, K. J. (1998). What Has Economics To Say About Racial Discrimination? *The Journal of Economic Perspectives*, 12(2), 91-100. <https://doi.org/10.1257/jep.12.2.91>

Avanza, M. (2008). 2 : Comment faire de l'ethnographie quand on n'aime pas « ses indigènes » : Une enquête au sein d'un mouvement xénophobe. Dans : A. Bensa (éd.), *Les politiques de l'enquête* (pp. 41-58). Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2008.01.0041>

Bacheré, H., Morénillas, N., & Sklénard, G. (2018). Les entreprises en France, *Insee Références*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3639594>

Barbier, P., Bargel, L., Beaumont, A., Darmon, M., & Dumont, L. (2021). Vêtement. Dans : Juliette Rennes éd., *Encyclopédie critique du genre* (pp. 806-817). Paris : La Découverte.

Barbusse, B. (2002). Sport et entreprise : des logiques convergentes ?, *L'Année sociologique*, 52(2), 391-415. <https://doi.org/10.3917/anso.022.0391>

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2010). Les motifs de la déviance positive. *Management & Avenir*, 2(2), 91-107. <https://doi.org/10.3917/mav.032.0091>

- Barth, I., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). Perception de l'apparence dans le monde du travail : le poids des préjugés. Enquête auprès de 909 postiers, *Management et avenir*, 60, 176-194. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0176>
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.
- Beck, S., & Vidalenc, J. (2018). Une photographie du marché du travail en 2017, *INSEE Première*, 1694. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3535797>
- Becker, G. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, H. S. (1985). *Outsiders : Études de sociologie de la déviance*. Paris : Métailié.
- Béliard, A., & Eideliman, J. (2008). 6 : Au-delà de la déontologie : Anonymat et confidentialité dans le travail ethnographique. Dans : A. Bensa éd., *Les politiques de l'enquête* (pp. 123-141). Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2008.01.0123>
- Belorgey, J. (2006). Les faits, les normes, et les régulateurs. La HALDE. *Vie sociale*, 4(4), 27-32. <https://doi.org/10.3917/vsoc.064.0027>
- Benarrosh, Y. (2000). Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi, *Travail et emploi*, 81, 9-26.
- Bensa, A. (1993). Anthropologie et citoyenneté, *Journal des anthropologues*, 50-51, 21-24. <https://doi.org/10.3406/jda.1992.1737>
- Bereni, L., & Chappe, V.-A. (2011). La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique, *Politix*, 94, 7-34. <https://doi.org/10.3917/pox.094.0007>
- Bergeat, M., & Rémy, V. (2017). Comment les employeurs recrutent-ils leurs salariés, *DARES Analyses*, 64. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/comment-les-employeurs-recrutent-ils-leurs-salaries>
- Bernard, S. (2003). Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché, *Revue Interventions économiques* [En ligne], 31. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.926>
- Bernard, S. (2005). Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service, *Sociologie du travail*, 47(2), 170-187. <https://doi.org/10.4000/sdt.26121>
- Bernard, S. (2012). La promotion interne dans la grande distribution : la fin d'un mythe ?. *Revue française de sociologie*, 53(2), 259-291. <https://doi.org/10.3917/rfs.532.0259>
- Beroujon, C. (1992). *Contribution à l'analyse du couple contentieux/jurisprudence : le bail en justice de 1840 à 1910*. Thèse de doctorat soutenue le 21 septembre 1992, Université Jean-Monnet-Saint-Étienne.
- Berthou, K. (2008). Première affaire sur la discrimination fondée sur l'apparence physique, *Revue de droit du travail*, 2, 106-108.
- Berthou, K. (2009). Différences de traitement : esquisse des « exigences professionnelles essentielles » après la loi du 27 mai 2008, *Droit social*, 4.

- Bessy, C., & de Larquier, G. (2010). Diversité et efficacité des intermédiaires du placement, *Revue française d'économie*, XXV, 227-270. <https://doi.org/10.3917/rfe.102.0227>
- Bessy, C., & Marchal, E. (2006). La mobilisation d'Internet pour recruter : aux limites de la sélection à distance, *La Revue de l'Ires*, 52, 11-39. <https://doi.org/10.3917/rdli.052.0011>
- Bessy, C., & Marchal, E. (2007). L'usage des canaux de recrutement par les entreprises, *CEE*, 89.
- Bessy, C., & Marchal, E. (2009). Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises, *Revue Française de Socio-Économie*, 3, 121-146. <https://doi.org/10.3917/rfse.003.0121>
- Bizeul, D. (1998). Le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause, *Revue française de sociologie*, 39(4), 751-787. <https://doi.org/10.2307/3323009>
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien*. Paris : Armand Colin.
- Boltanski, L. (1971). Les usages sociaux du corps, *Les annales*, 1, 205-233.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999/2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard.
- Borrillo, D. (2009). Apport philosophique et contribution pratique du droit européen en matière de lutte contre les discriminations. Dans E. Fassin & J.-L. Halpérin (dir.), *Les discriminations. Etat des lieux, politiques publiques, enjeux pour les entreprises* (pp. 33-48), Paris : La Documentation Française. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01234233>
- Bosa, B. (2008). 10 : À l'épreuve des comités d'éthique : Des codes aux pratiques. Dans : A. Bensa (éd.), *Les politiques de l'enquête* (pp. 205-225). Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.fassi.2008.01.0205>
- Bossu, B. (2014), *Les discriminations dans les relations de travail devant les cours d'appel : la réalisation contentieuse d'un droit fondamental*. [Rapport de recherche], Mission de Recherche « Droit et Justice ». <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01157149>
- Boudon, R. (2002). Utilité ou rationalité : Rationalité restreinte ou générale ?. *Revue d'économie politique*, 5(5), 755-772. <https://doi.org/10.3917/redp.125.0755>
- Boudon, R. (2004). Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ?, *Revue du MAUSS*, 2(2), 281-309. <https://doi.org/10.3917/rdm.024.0281>
- Boumaza, M., & Campana, A. (2007). Enquêter en milieu « difficile » : Introduction. *Revue française de science politique*, 1(1), 5-25. <https://doi.org/10.3917/rfsp.571.0005>
- Bourdieu, P. (1977). Remarques provisoires sur la perception sociale du corps. *Actes de la recherche en Sciences sociales*, 14, 51-54. <https://doi.org/10.3406/arss.1977.2554>
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1984). *Questions de sociologie*. Paris : Minuit.

- Bouron, S., & Souanef, K. (2012). Trajectoires sociales et entrées dans la carrière de journaliste sportif. Dans : C. Rougier, A. Pégourdie, S. Orange & S. Chantegros (dir.), *La fabrique biographique* (pp. 91-107). Limoges : Presses Universitaires de Limoges.
- Boyer, R., Coridian, C., & Erlich, V. (2001). L'entrée dans la vie étudiante. Socialisation et apprentissages, *Revue française de pédagogie*, 136, 97-105. <https://doi.org/10.3406/rfp.2001.2829>
- Breton, P., & Proulx, S. (2002). *L'explosion de la communication à l'aube du XXIe siècle*. Paris : La Découverte.
- Brochier, C. (2001). Des jeunes corvéables. L'organisation du travail et la gestion du personnel dans un fast-food, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138, 73-83. <https://doi.org/10.3917/arss.138.0073>
- Bruchon-Schweitzer, M. (1989). Ce qui est beau est bon : l'efficacité d'un stéréotype social, *Ethnologie française*, XIX(2), 111-117.
- Cabannes, P.-Y. (2014). Trois décennies d'évolutions du marché du travail. Dans : J.-L. Tavernier (dir.), *Trente ans de vie économique et sociale* (pp. 55-66). Paris : Insee. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374370?sommaire=1374377>
- Callède, J.-P. (2017). Le sport et l'entreprise en France. Sociologie historique des modèles d'organisation et des rapports de force en présence, *Sciences de la société*, 101, 8-25. <https://doi.org/10.4000/sds.6031>
- Calvès, G. (2002). « Il n'y pas de race ici » : Le modèle français à l'épreuve de l'intégration européenne. *Critique internationale*, 17(4), 173-186. <https://doi.org/10.3917/cii.017.0173>
- Calvès, G. (2007). Au service de la connaissance et du droit : le *testing*. *Horizons stratégiques*, 5(3), 8-16. <https://doi.org/10.3917/hori.005.0008>
- Caradec, V., Poli, A., & Lefrançois, C. (2009). Les deux visages de la lutte contre la discrimination par l'âge. *Mouvements*, 3(3), 11-23. <https://doi.org/10.3917/mouv.059.0011>
- Carof, S. (2019). Être grosse : Du corps discréditable au corps discrédité. *Sociologie*, 10(3), 285-302. <https://doi.org/10.3917/socio.103.0285>
- Cavrois, M.-L. (2009). *Le traitement des discriminations fondées sur l'apparence physique par la HALDE*, Conférence à l'occasion du Colloque « l'apparence physique, motif de discrimination : entre norme, codes sociaux, esthétisation et rejet de la différence visible », Lille.
- Ceccarelli, A. (2012). *Contribution de la sociologie à la GRH, un autre regard sur les pratiques de recrutement : une analyse critique de l'entretien de recrutement*, ICN Business School, 1-19.
- Ceccarelli, A. (2012). *L'apparence, critère habilitant ou discriminant dans l'entretien de recrutement. Exemple des commerciaux dans la banque*. Thèse de doctorat en sociologie soutenue le 26 juin 2012, Université de Lorraine.

- Cegos & Chanlat, J.-F. (2011). *Baromètre des pratiques de la diversité*. Paris : Observatoire CEGOS / Fondation Paris-Dauphine. <https://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/8837>
- Chambliss, H. O., Finley, C. E., & Blair, S. N. (2004). Attitudes toward obese individuals among exercise science students. *Medicine et Science in Sports et Exercice*, 36(3), 486-474. <https://doi.org/10.1249/01.mss.0000117115.94062.e4>
- Chamboredon, H., Pavis, F., Surdez, M., & Willemez, L. (1994). S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien. *Genèses*, 16, 114-132. <https://doi.org/10.3406/genes.1994.1251>
- Chapoulie, J.-M. (1984). Everett C. Hughes et le développement du travail de terrain en sociologie, *Revue française de sociologie*, 25-4, 582-608.
- Chapoulie, J.-M. (2000). Le travail de terrain, l'observation des actions et des interactions, et la sociologie, *Sociétés contemporaines*, 40, 5-27.
- Chappe, V.-A. (2013). *L'égalité en procès : sociologie politique du recours au droit contre les discriminations au travail*. Thèse de doctorat en sociologie soutenue le 3 décembre 2013, École normale supérieure de Cachan.
- Charles, C. (2019). Éducateurs et éducatrices en « miroir » avec leur public, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 14. <https://doi.org/10.4000/nrt.4726>
- Chassonnery-Zaïgouche, C. (2013). L'économie des discriminations : conquête impérialiste ou contribution à la théorie des prix ?, *Œconomia* [En ligne], 3(1). <https://doi.org/10.4000/oeconomia.617>
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations : Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484. <https://doi.org/10.2307/2393204>
- Cochoy, F. (2002). Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation, *Sociologie du travail*, 44(3), 357-380. <https://doi.org/10.2307/41928854>
- Collard, D., Suquet, J.-B., & Raulet-Croset, N. (2015). La gestion paradoxale des compétences de service, *Formation emploi* [En ligne], 130. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4410>
- Cortéséro, R. Kerbourc'h, S. Mélo, D., & Poli, A. (2013). Recruteurs sous tensions. Discrimination et diversité au prisme de registres argumentaires enchevêtrés, *Sociologie du travail*, 55, 431-453. <https://doi.org/10.4000/sdt.6474>
- Court, M. (2007). La construction du rapport à la beauté chez les filles pendant l'enfance : quand les pratiques entrent en contradiction avec les représentations du travail d'embellissement du corps, *Sociétés & Représentations*, 24, 97-110. <https://doi.org/10.3917/sr.024.0097>
- Couvry, C. (2016). Le corps de la chercheuse dans une enquête sur les Miss. Valeur heuristique et transformations. Dans : É. Perera, Y. Beldame & L. Solini (dir.), *In Situ : Situations, interactions et récits d'enquête* (pp. 175-188). Paris : L'Harmattan.
- Crenner, E. (1996). Insécurité et sentiment d'insécurité, *INSEE Première*, 501, 1-4. <https://www.epsilon.insee.fr/jspui/handle/1/825>

- Cusson, M. (1983). *Le contrôle social du crime*, Paris : PUF.
- Dalla Pria, Y., & Leroux, N. (2010), L'imitation comme stratégie économique : l'exemple de la refonte de la politique de gestion des ressources humaines de Go Sport, *Revue européenne de management du sport*, 27, 6-17.
- Dalla Pria, Y., & Leroux, N. (2011). Fidéliser par la promotion : un modèle toujours attractif dans la grande distribution. Dans : P. Bouffartigue (éd.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement* (pp. 104-115). Paris : Armand Colin.
- Dalla Pria, Y., & Leroux, N. (2018). « La vie en bleu ». La construction de l'engagement organisationnel des cadres d'une enseigne de la grande distribution d'articles de sport. *Sciences sociales et sport*, 11(1), 33-66. <https://doi.org/10.3917/rsss.011.0033>
- Danis-Fatôme, A. (2016). Le dispositif propre à la charge de la preuve, frein ou outil de lutte contre les discriminations ?, *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 9. <https://doi.org/10.4000/revdh.2051>
- Dargère, C. (2014). L'observation incognito, entre œil de Caïn et œil de Moscou : réflexions déontologiques et idéologiques autour de « la clandestine », *Recherches qualitatives*, 33(1), 41-63.
- Darmon, M. (2005). Le psychiatre, la sociologue et la boulangère : analyse d'un refus de terrain. *Genèses*, 58(1), 98-112. <https://doi.org/10.3917/gen.058.0098>
- Darmon, M. (2011). Sociologie de la conversion. Socialisation et transformations individuelles. Dans C. Burton-Jeangros, & C. Maeder (dir./Hrsg.). *Identité et transformation des modes de vie* (pp. 64-84). Zürich : Seismo. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00666532>
- Darmon, M. (2016). *La socialisation*. Paris : Armand Colin.
- Darmon, M., Pichonnaz, D., & Toffel, K. (2018). La socialisation secondaire ne s'exerce pas sur une page blanche mais sur une page déjà écrite et déjà froissée par les expériences antérieures, *Emulations*, 0(25), 115-121. <https://doi.org/10.14428/emulations.025.07>
- De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien*, I, *Art de faire*. Paris : UGE.
- De La Soudière, M. (1988). L'inconfort du terrain. « Faire » la Creuse, le Maroc, la Lozère..., *Terrain*, 11, 94-105. <https://doi.org/10.4000/terrain.3316>
- De Larquier, G., & Marchal, E. (2008). Le jugement des candidats par les entreprises lors des recrutements. *CEE*, 109.
- De Schutter, O. (2001). *Discriminations et marché du travail*. Bruxelles, Bern, Berlin : PIE/Peter Lang.
- Défenseur des droit & Organisation Internationale du Travail. (2012). *Baromètre de la perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique*. Vague 5.
- Défenseur des droit & Organisation Internationale du Travail. (2013). *Baromètre sur la perception des discriminations dans le travail*. Vague 6.

Défenseur des droit & Organisation Internationale du Travail. (2013). *Enquête sur la perception des discriminations par les demandeurs d'emploi*.

Défenseur des droit & Organisation Internationale du Travail. (2014). *Baromètre sur la perception des discriminations au travail*. Vague 7

Défenseur des droit & Organisation Internationale du Travail. (2015). *Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi. Enquête auprès des demandeurs d'emploi*. Vague 8.

Défenseur des droits & Organisation Internationale du Travail. (2016). *9ème édition du baromètre DDD/OIT sur la perception des discriminations dans l'emploi. Le physique de l'emploi : discriminations et apparence physique*. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/etudes-et-recherches/2016/02/9e-barometre-de-la-perception-des-discriminations-dans-lemploi>

Défenseur des droits & Organisation Internationale du Travail. (2017). *Enquête sur l'accès aux droits volume 3. 10ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi*. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/outils/etudes/10e-barometre-de-la-perception-des-discriminations-dans-l%27emploi>

Défenseur des droits & Organisation Internationale du Travail. (2019). *12ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi. Etude consacrée aux discriminations syndicales*. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/etudes-et-recherches/2019/09/12eme-barometre-de-la-perception-des-discriminations-dans-lemploi>

Delattre, E., Leandri, N., Meurs, D., & Rathelot, R. (2013). Introduction - Trois approches de la discrimination : évaluations indirectes, expérimentation, discriminations ressenties. *Economie et statistique*, 464-466, 7-13. <https://doi.org/10.3406/estat.2013.10225>

Delfini, C., & Demazière, D. (2000). Le traitement de l'offre d'emploi à l'ANPE : diversité des logiques d'intermédiation, *Travail et emploi*, 81, 27-40.

Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain*, 1(1), 61-89. <https://doi.org/10.3917/th.641.0061>

Desrosières, A. (2004), Enquêtes versus registres administratifs : réflexions sur la dualité des sources statistiques, *Courrier des statistiques*, 111, 1-16.

Desrosières, A. (2005). Décrire l'Etat ou explorer la société : les deux sources de la statistique publique, *Genèses*, 58, 4-27. <https://doi.org/10.3917/gen.058.0004>

Desrumaux, P., & Phol, S. (2018). Juger la recrutabilité des candidats : quels effets de l'apparence et des aptitudes en fonction des types de postes ?, *Psychologie française*, 63, 217-232. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.12.001>

Desrumaux-Zagrodnicki, P., & Zagrodnicki, C. (2003). Logiques économiques, subjectives et objectives de recrutement, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32, 75-96. <https://doi.org/10.4000/osp.3178>



- Dessors, D. (2002). Lorsque le client est roi, la prescription lui incombe. Dans F. Hubault (Coord.), *La relation de service - Opportunités et questions nouvelles pour l'ergonomie*. Paris : Octarès.
- Détrez, C. (2002). *La construction sociale du corps*. Paris : Seuil.
- Détrez, C. (2005). Il était une fois le corps... : la construction biologique du corps dans les encyclopedies pour enfants. *Sociétés contemporaines*, 59-60, 161-177. <https://doi.org/10.3917/soco.059.0161>
- Didry, C. (1998). Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation, *Revue française de sociologie*, 39(3), 495-534. <https://doi.org/10.2307/3322983>
- Dietrich, P., Loison, M., & Rounpel, M. (2012). 10 – Articuler les approches quantitative et qualitative. Dans : S. Paugam (éd.), *L'enquête sociologique* (pp. 207-222). Paris : PUF. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0207>
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good, *Journal of personality and social psychology*, 24, 285-290. <https://doi.org/10.1037/h0033731>
- Divard, R. (2013). Comprendre les comportements non éthiques du consommateur : les apports de la théorie de la neutralisation, *Management & Avenir*, 60, 53-73. <https://doi.org/10.3917/mav.060.0053>
- Divay, S. (1999). *L'Aide à la recherche d'emploi*. Paris : L'Harmattan.
- Divay, S. (2008). Psychologisation et dépsychologisation de l'accompagnement des chômeurs, *Sociologies pratiques*, 17, 55-66. <https://doi.org/10.3917/sopr.017.0055>
- Dowd, M.-A. (2009). *Les discriminations à raison de l'apparence physique en droit québécois*, Conférence à l'occasion du Colloque « l'apparence physique, motif de discrimination : entre norme, codes sociaux, esthétisation et rejet de la différence visible », Lille.
- Doytcheva, M. (2009). Réinterprétations et usages sélectifs de la diversité dans les politiques des entreprises, *Raisons politiques*, 35, 107-123. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0107>
- Doytcheva, M. (2011). Intermédiaires et « opérateurs de la diversité » dans les politiques des entreprises, *Sociologies pratiques*, 23, 57-68. <https://doi.org/10.3917/sopr.023.0057>
- Du Parquet, L., & Petit, P. (2011). Évaluer la discrimination à l'embauche liée au lieu de résidence : apports et limites de la méthode du *testing*. *Reflets et perspectives de la vie économique*, L(1-2), 47-54. <https://doi.org/10.3917/rpve.501.0047>
- Dubar, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris ; Armand Colin.
- Dubar, C., & Engrand, S. (1986). La formation en entreprise comme processus de socialisation professionnelle : l'exemple de la production nucléaire à EDF, *Formation Emploi*, 16, 37-47. <https://doi.org/10.3406/forem.1986.1181>
- Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2002). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.

- Dubernet, A.-C. (1996). La sélection des qualités dans l'embauche. Une mise en scène de la valeur sociale, *Formation Emploi*, 54, 3-14. <https://doi.org/10.3406/forem.1996.2173>
- Dubet, F., Cousin, O., Macé, E., & Rui, S. (2013). *Pourquoi moi ? L'expérience des discriminations*. Paris : Seuil.
- Duez, D. (2001). Signification des hésitations dans la production et la perception de la parole spontanée, *Parole*, 17(19), 113-138.
- Duflos-Priot, M.-T. (1979). *Étude sociologique de l'apparence individuelle*. Thèse de doctorat d'État en Sciences humaines, Université de Paris X-Nanterre.
- Duflos-Priot, M.-T. (1981). L'apparence individuelle et la représentation de la réalité humaine et des classes sociales, *Cahiers internationaux de sociologie*, 70, 63-84.
- Duran, P. (2002). Les autorités administratives indépendantes ou la main visible de la régulation. Dans : S. Wachter (dir.), *L'aménagement en 50 tendances*. La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aube.
- Duru-Bellat, M. (2007). L'économie de la connaissance à l'épreuve du recrutement, *La vie des idées*. <https://laviedesidees.fr/L-economie-de-la-connaissance-a-l.html>
- Duru-Bellat, M. (2016). À l'école du genre. *Enfances & Psy*, 1(1), 90-100. <https://doi.org/10.3917/ep.069.0090>
- Eberhard, M., & Simon, P. (2014). Égalité professionnelle et perception des discriminations à la Ville de Paris, Documents de travail, 207. Paris : Ined. <https://www.ined.fr/fr/publications/editions/document-travail/egalite-professionnelle-perception-discriminations-ville-paris/>
- Esnard, C. (2009). *Le jugement social*. Paris : Dunod.
- Eymard-Duvernay, F., & Marchal, E. (1997). *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié.
- Fadeuilhe, P. (2012). Zoom sur les discriminations à l'embauche, *JA*, 466, 42-46.
- Faget, J. (2002). *Sociologie de la délinquance et de la justice pénale*. Toulouse : Érés.
- Falzon, P., & Lapeyrière S. (1998). L'utilisateur et l'opérateur : Ergonomie et relations de service. *Le Travail Humain*, 61(1), 69-90. <https://www.jstor.org/stable/40660113>
- Fassin, D. (2002). L'invention française de la discrimination, *Revue française de science politique*, 52(4), 403-423. <https://doi.org/10.3917/rfsp.524.0403>
- Fassin, D., & Memmi, D. (2004). Le gouvernement de la vie, mode d'emploi. Dans : D. Fassin, & D. Memmi (dir.), *Le Gouvernement des corps* (pp. 9-33). Paris : EHESS.
- Felstiner, W. L. F., Abel R. L., & Sarat, A. (1991). L'émergence et la transformation des litiges : réaliser, reprocher, réclamer, *Politix*, 16, 41-54. <https://doi.org/10.3406/polix.1991.1477>
- Fernandez, S. (2016). Le pourboire : indicateur de la qualité de service ou reflet de la personnalité des serveurs : État de la question et perspectives sur les déterminants du pourboire. *La Revue des Sciences de Gestion*, 278-279(2), 13-20. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0013>

- Ferre, N. (2004). La construction juridique des discriminations : l'exemple de l'égalité homme/femme, *Sociétés contemporaines*, 53, 33-55. <https://doi.org/10.3917/soco.053.0033>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford : Stanford University Press.
- Flückiger, A. (2007). L'évaluation législative ou comment mesurer l'efficacité des lois, *Revue européenne des sciences sociales*, XLV-138, 83-101. <https://doi.org/10.4000/ress.195>
- Fondeur, Y. (2013). Services de conseil en informatique : recruter pour placer. *La Revue de l'Ires*, 76(1), 99-125. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0099>
- Fondeur, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 135-153. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0135>
- Fondeur, Y. et Tuchszirer, C. (2005). Internet et les intermédiaires du marché du travail, *La revue de l'Ires*.
- Forté, M., & Monchatre, S. (2012). Recruter dans l'hôtellerie-restauration : comment attirer ?, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, CEE, 72, 59-99. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00971684>
- Francequin, G. (2008). *Le vêtement de travail, une deuxième peau*. Toulouse, France : Érès.
- Frouin, J.-Y. (2015). *La lutte contre les discriminations et l'emploi*, Actes du colloque « 10 ans de droit de la non-discrimination », Paris, 37-48. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/actes-de-rencontre/2016/12/actes-du-colloque-dix-ans-de-droit-de-la-non-discrimination>
- Galindo, G., Tixier, J., & Campoy, E. (2015). Le CV vidéo : le nouveau visage de la lutte contre les discriminations à l'embauche en France ?, *Revue de gestion des ressources humaines*, 95, 44-57. <https://doi.org/10.3917/grhu.095.0044>
- Galland, O. (2006). Jeunes : les stigmatisations de l'apparence, *économie et statistique*, 393-394, 151-183. <https://doi.org/10.3406/estat.2006.7146>
- Gangloff, B. (2000). *Profession recruteur ; Profession imposteur*. Paris : L'Harmattan.
- Garner, H. et Lutinié, B. (2006). Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection, *DARES*, 48(1), 1-8. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-procedures-de-recrutement-canaux-et-modes-de-selection>
- Garner-Moyer, H. (2002). Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination des entreprises, *Les cahiers du CERGORS*, 02(04), 1-24.
- Garner-Moyer, H. (2003). Discrimination et emploi : revue de la littérature, *DARES*, 69.
- Garner-Moyer, H. (2008). Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche, *Le Journal des psychologues*, 257, 53-57. <https://doi.org/10.3917/jdp.257.0053>
- Garner-Moyer, H. (2009). *La beauté comme critère de discrimination en phase de recrutement*, Conférence à l'occasion du Colloque « L'apparence physique, motif de discrimination : entre norme, codes sociaux, esthétisation et rejet de la différence visible », Lille.

- Garner-Moyer, H. (2011) La beauté : l'attention qui lui est allouée en phase de recrutement. Constat de discrimination établi à partir d'un test de correspondances, *Revue internationale de psychosociologie*, 41(XVII), 185-206.
- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, 303, 57-72. <https://doi.org/10.3917/hume.303.0057>
- Gasparini, W. (2003). La forme et le fond. Participation et exploitation chez Décathlon, *Regards sociologiques*, 24, 91-102.
- Gasparini, W. (2004). La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale, *Loisir et société*, 27(1), 45-67. <https://doi.org/10.1080/07053436.2004.10707641>
- Gasparini, W., & Pichot, L. (2007). Régulation des relations de travail et culture sportive. L'exemple des entreprises de la distribution d'articles de sport, *L'Homme et la société*, 163-164, 35-57. <https://doi.org/10.3917/lhs.163.0035>
- Gasparini, W., & Pierre, J. (2008) Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport, *Staps*, 82, 43-56. <https://doi.org/10.3917/sta.082.0043>
- Gautié, J., Godechot, O., & Sorignet, P.-E. (2005). Arrangement institutionnel et fonctionnement du marché du travail. Le cas de la chasse de tête, *Sociologie du travail*, 47(3), 383-404. <https://doi.org/10.4000/sdt.26766>
- Géa, F. (2014). L'entretien d'embauche, *Les cahiers sociaux*, 267, 586-595. <https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01924213>
- Gherchanoc, F., & Huet, V. (2007). Pratiques politiques et culturelles du vêtement : Essai historiographique. *Revue historique*, 641, 3-30. <https://doi.org/10.3917/rhis.071.0003>
- Ghesquière, V. (2009). *La prise en compte de la discrimination à raison de l'apparence physique par les institutions publiques de lutte contre les discriminations : la Belgique*, Conférence à l'occasion du Colloque « l'apparence physique, motif de discrimination : entre norme, codes sociaux, esthétisation et rejet de la différence visible », Lille.
- Ghirardello, A. (2005). De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 56, 36-48.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New Jersey : Aldine.
- Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris : Minit.
- Goffman, E. (1975). *Stigmate : les usages sociaux des handicaps*. Paris : Minit.
- Goffman, E. (1977). La ritualisation de la féminité, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 14, 34-50. <https://doi.org/10.3406/arss.1977.2553>
- Goffman, E. (1988). L'ordre de l'interaction. Dans : E. Goffman : *les moments et leurs hommes* (pp. 186-230) (Y. Winkin, Trad.). Paris : Seuil et Minit.

- Gollac, M. (1997). Des chiffres insensés ? Pourquoi et comment on donne un sens aux données statistiques, *Revue française de sociologie*, 38(1), 5-36. <https://doi.org/10.2307/3322371>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs, *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274. <https://doi.org/10.2307/1163620>
- Grove, S.J., Vitell, S.J., & Strutton, D. (1989). Non-normative consumer behavior and the techniques of neutralization. Dans : R. Bagozzi, & J.-P. Peter (Eds), *Proceedings of the 1989 AMA Winter Educators Conference*(pp. 131-135.), Chicago, IL : American Marketing Association.
- Guimond, S. (1995). Encounter and metamorphosis : The impact of military socialisation on professional values. *Applied Psychology : An International Review*, 44, 251-275. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1995.tb01079.x>
- Hanifi, I. (2008). Le port du tailleur comme moyen de forger une identité de la femme au travail. *Lien social et Politiques*, 59, 11–20. <https://doi.org/10.7202/018810ar>
- Hanifi, I. (2015). La neutralité est toujours suspecte ? : Quand la mode sert à classer et à discriminer les femmes des minorités. *Hommes & Migrations*, 1310(2), 127-134. <https://doi.org/10.4000/hommesmigrations.3170>
- Hardy-Dubernet, A.-C. (1995). *L'embauche. Approche sociologique des pratiques de recrutement dans le secteur privé*. Thèse de doctorat en sociologie. Université de Nantes.
- Heilman, M., & Stopeck, M. (1985). Being attractive: advantage or disadvantage ?, *Organizational behaviour and human decision processes*, 35, 202-215. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90035-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90035-4)
- Herpin, N. (1986). L'habillement, la classe sociale et la mode, *Economie et statistique*, 188, 35-54. <https://doi.org/10.3406/estat.1986.2459>
- Herpin, N. (2003). La taille des hommes : son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle, *Economie et statistique*, 361, 71-90. <https://doi.org/10.3406/estat.2003.7355>
- Heurtin, J.-P., & Ho Dinh, A.-M. (2010). Le non-recours à la justice : les trajectoires de plaintes de consommation. Mission de recherche « Droit et justice ». <http://www.gip-recherche-justice.fr/publication/les-trajectoires-des-plaintes-de-consommation/>
- Hidri Neys, O. (2011). Le physique de l'emploi ?, *Communications*, 89, 117-132. <https://doi.org/10.3917/commu.089.0117>
- 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*, 134, 75-89. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6014>
- Hidri Neys, O. (2014). « Passionné de sport » : la politique de recrutement de Décathlon, *Jurisport*, 138, 41-45.
- Hidri Neys, O., & Bohuon, A. (2011). Le capital sportif dans le recrutement des commerciaux. Comparaison entre le secteur de la grande distribution et le commerce d'articles de sport. Dans :

W. Gasparini, & L. Pichot (Dir.), *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines* (pp. 211-234). Paris : L'Harmattan.

Hidri Neys, O., & Bohuon, A. (2014). Au-delà de quelques pas de danse... Les usages des apparences au cœur de la sociabilité estudiantine, *Recherches Sociologiques et anthropologiques*, 45(1,) 63-81. <https://doi.org/10.4000/rsa.1167>

Hidri Neys, O., & Duflos, J. (2017). Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique. *Déviance et Société*, 41(4), 566-592. <https://doi.org/10.3917/ds.414.0566>

Hidri Neys, O., & Remichi, Yamina. (2015) « Privé versus Public » : Le poids des apparences dans le recrutement du personnel d'accueil, *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 7. <https://doi.org/10.4000/nrt.2398>

Hidri, O. (2004). « Le corps de l'emploi ». Les étudiants et leurs stratégies d'insertion professionnelle, *Staps*, 66, 129-141. <https://doi.org/10.3917/sta.066.0129>

Hidri, O. (2005). « A la conquête du look de l'emploi », stratégies d'insertion professionnelle des cadres commerciaux, *Questions de communication*, 8, 281-294. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.4882>

Hidri, O. (2008). Faut-il travailler son corps pour réussir un entretien d'embauche ? La place de l'apparence physique dans les manuels d'Aide à la recherche d'emploi, *Lien social et Politiques*, 59, 21-32. <https://doi.org/10.7202/018811ar>

Hidri, O. (2008). Se forger une apparence « recrutable » : une stratégie d'insertion professionnelle pour des étudiant(e)s, *Travailler*, 20, 99-122. <https://doi.org/10.3917/trav.020.0099>

Hidri, O. (2009) « Qui se ressemble s'assemble... » : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial, *Formation emploi*, 105, 67-82. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1853>

Hidri, O., & Bohuon, A. (2008). Faire du sport pour être embauché ? Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial chez Décathlon, *Staps*, 82, 7-70. <https://doi.org/10.3917/sta.082.0057>

Hidri, O., & Louveau, C. (2005). Travailler son corps : complément du capital scolaire sur le marché du travail ? Stratégies d'anticipation d'étudiantes, *Travailler*, 14, 129-151. <https://doi.org/10.3917/trav.014.0129>

Hoffschir, N., & Orif, V. (2016). La lutte contre les discriminations et les freins à la mise en œuvre des mesures d'instruction en droit du travail, *La Revue des droits de l'homme* [En ligne], 9. <https://doi.org/10.4000/revdh.2053>

Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements, *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, 9(2), 63-87.

INSEE (2003). *Enquête « histoire de vie – construction des identités »*.

- INSEE. (2020). Au troisième trimestre 2020, le taux de chômage rebondit fortement et atteint 9,0 %, *Informations rapides*, 287. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4930129>
- Israël, L. (2012). 8 – L’usage des archives en sociologie. Dans : S. Paugam (éd.), *L’enquête sociologique* (pp. 167-185), Paris, France : PUF.
- Jackson, L. A., Hunter, J. E., & Hodge, C. N. (1995). Physical attractiveness and intellectual competence. A meta-analytic review, *Social Psychology Quarterly*, 58, 108-122. <https://doi.org/10.2307/2787149>
- Jauneau, Y., & Vidalenc, J. (2019). Une photographie du marché du travail en 2018, *INSEE Première*, 1740. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241>
- Jeanjean, A. (2014). Une ethnologue, des égoutiers et des universitaires. Rapports sexués, rapports politiques. Dans : A. MONJARET, & C. PUGEAULT (dir.), *Le sexe de l’enquête. Approches sociologiques et anthropologiques* (pp. 181-196). Paris, ENS Éditions.
- Jensen, E. (1991). The heroic nature of tax lawyers, *University of Pennsylvania Law Review*, 33, 367-372.
- Julhe, S. (2006). Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client, *Travail et emploi*, 105, 7-18.
- Kachoukh, F. (2014). Discriminations multiples. Rendre visible l'invisible. *Plein droit*, 103(4), 7-10. <https://doi.org/10.3917/pld.103.0007>
- Kessler-Bilthauer, D. (2017) Ce que proche veut dire, *Emulations*, 22, 51-65. <https://doi.org/10.14428/emulations.022.004>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53, 47-66. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x>
- Klesges, R. C., Eck, L. H., Hanson, C. L., Keith, C., & Klesges, L. M. (1990). Effects of obesity, social interactions, and physical environment on physical activity in preschoolers. *Health Psychology*, 9(4), 435-449. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0278-6133.9.4.435>
- L’Horty, Y. (2016). *Les discriminations dans l’accès à l’emploi public*, République française. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/rapport-de-yannick-lhorty-sur-discriminations-dans-laces-a-lemploi-public>
- La HALDE & Organisation Internationale du Travail. (2010). *Perceptions des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique*. Vague 3.
- La HALDE & Organisation Internationale du Travail. (2011). *Baromètre de la perception des discriminations au travail : regard croisé salariés du privé et agents de la fonction publique*. Vague 4.
- Lahire, B. (1996). Risquer l’interprétation, *Enquête*, 3, 61-87. <https://doi.org/10.4000/enquete.373>
- Landour, J. (2013). Le chercheur funambule : Quand une salariée se fait la sociologue de son univers professionnel. *Genèses*, 90(1), 25-41. <https://doi.org/10.3917/gen.090.0025>

- Lansade, G. (2017). De l'enseignant à l'ethnographe Retour réflexif sur une relation de familiarité double au terrain d'enquête. *Émulations*, 22, 99-112. <https://doi.org/10.14428/emulations.022.007>
- Laplantine, F. (1996). *La description ethnographique*. Paris : Nathan Université.
- Lascoumes, P., & Serverin, E. (1986). Théories et pratiques de l'effectivité du droit, *Droit et société*, 2, 101-124. <https://doi.org/10.3406/dreso.1986.902>
- Lazuech, G. (2000). Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce, *Formation Emploi*, 69, 5-20. <https://doi.org/10.3406/forem.2000.2890>
- Le Breton, D. (1999). *L'Adieu au corps*. Paris : Métailié.
- Le Breton, D. (2014). *La sociologie du corps*. Paris : PUF.
- Le Gall, J.-M. (2000). Equilibre du jugement et jugement de l'équilibre : les faits, les mots, le corps dans l'entretien de recrutement, *Revue de gestion des ressources humaines*, 36, 69-83.
- Le Pourhiet, A. (2001). Pour une analyse critique de la discrimination positive. *Le Débat*, 114(2), 166-177. <https://doi.org/10.3917/deba.114.0166>
- Le Roux, N. (2015). De la passion du sport à la raison d'entreprise : La mobilisation des cadres par une enseigne de la grande distribution d'articles de sport. Dans : N. Le Roux (éd.), *Le travail passionné : L'engagement artistique, sportif ou politique* (pp. 183-213). Toulouse : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lorio.2015.01.0183>
- Le Yondre, F. (2012). Des corps incertains. Redynamisation des chômeurs par le sport, *Le sociographe*, 38, 83-92. <https://doi.org/10.3917/graph.038.0083>
- Levade, A. (2004). Discrimination positive et principe d'égalité en droit français, *Pouvoirs*, 111, 55-71. <https://doi.org/10.3917/pouv.111.0055>
- Lochak, D. (1987). Réflexions sur la notion de discrimination, *Droit Social*, 11, 773-786.
- Lochak, D. (2003). 1. Loi du marché et discrimination. Dans : D. Borillo (éd.), *Lutter contre les discriminations* (pp. 9-37). Paris : La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.borri.2003.01.0009>
- Lochak, D. (2004). La notion de discrimination, *CONFLUENCE Méditerranée*, 48, 13-23. <https://doi.org/10.3917/come.048.0013>
- Lochak, D. (2006). La notion de discrimination dans le droit français et le droit européen. Dans : M. Tsujimura, & D. Lochak (Dir.), *Égalité des sexes : la discrimination positive en question. Une analyse comparative (France, Japon, Union européenne et Etats-Unis)* (pp. 39-60). Paris : Société de législation comparée.
- Lochard, Y., & Ughetto, P. (2006). Candidater et embaucher : le courrier de candidature comme dispositif de rencontre. *La Revue de l'IREES*, 52, 133-154. <https://doi.org/10.3917/rdli.052.0133>
- Loiselle, M. (2018). L'articulation des critères de discrimination : quels enjeux pour le traitement des réclamations par le Défenseur des droits ?, Actes du colloque « Multiplication



- des critères de discrimination : Enjeux, effets et perspectives », 184-197, Paris. [https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice\\_display&id=27306](https://juridique.defenseurdesdroits.fr/index.php?lvl=notice_display&id=27306)
- Lordon, F. (2010). *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*. Paris : La Fabrique Éditions.
- Louveau, C. (2007). Le corps sportif : un capital rentable pour tous ?. *Actuel Marx*, 41(1), 55-70. <https://doi.org/10.3917/amx.041.0055>
- Macé, S., & Wolff, F.-C. (2014). Les médecins grands et beaux sont-ils plus souvent perçus comme de « grands » médecins ? *Journal de gestion et d'économie médicales*, 32(4), 245-262. <https://doi.org/10.3917/jgem.144.0245>
- Maisonneuve, J., & Bruchon-Schweitzer, M. (1999). *Le corps et la beauté*. Paris : PUF.
- Mansuy, A., & Nouël de la Buzonnière, C. (2011). Une photographie du marché du travail en 2009. Résultats de l'enquête Emploi, *INSEE Première*, 1331. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280896>
- Marchal, E. (1999). Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats, *Travail et emploi*, 78, 41-51. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02137514>
- Marchal, E. (2015). *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*. Paris : EHESS.
- Marchal, E. (2020). Savoirs flous et savoirs faire des employeurs mis en cause. Les limites de la lutte contre la discrimination à l'embauche, *Sociologie*, [En ligne], 11(1). <https://doi.org/10.3917/socio.111.0055>
- Marchal, E., & Bureau, M.-C. (2009). Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail, *Revue française de sociologie*, 50, 573-598. <https://doi.org/10.3917/rfs.503.0573>
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2005). Candidat de plus de 40 ans, non diplômé ou débutant s'abstenir, *Connaissance de l'Emploi*, 11, 1-4. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00818270>
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2009). Formes d'intermédiation et formes de sélection : les contrastes entre annonces et réseaux de relations, *Economies et sociétés*, 30, 3-26.
- Marchal, E., & Rieucan, G. (2010). *Le recrutement*. Paris : La Découverte.
- Marchal, E., & Torny, D. (2002). Embaucher, sélectionner, valoriser. Les offres d'emploi dans la presse française entre 1960 et 2000, *CEE*, 3.
- Marchal, E., & Torny, D. (2003). Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960, *Travail et Emploi*, 95, 59-72. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-02138896>
- Marchand, O. (2010). 50 ans de mutations de l'emploi, *INSEE Première*, 1312. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1283207>
- Maruna, S., & Copes, H. (2005). Excuses, excuses. What have we learned in five decades of neutralization research ?, *Crime and Justice : a review of Research*, 32, 221-320.

- Meidani, A. (2007) *Les fabriques du corps*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- Melot, R., & Péliasse, J. (2008). Prendre la mesure du droit : enjeux de l'observation statistique pour la sociologie juridique, *Droit et société*, 69-70, 331-346. <https://doi.org/10.3917/drs.069.0331>
- Meziani, Y. (2021). *Jeunesse flou(t)ée. Peut-on recruter sans discriminer la jeunesse ?* Lormont : Le Bord de l'eau.
- Miné, M. (1999). Approche juridique de la discrimination raciale au travail : une comparaison France – Royaume-Uni, *Travail et Emploi*, 80, 91-107.
- Monchatre, S., & Salognon, M. (2012). Procédures, critères et sélectivité de l'évaluation, *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail, CEE*, 72, 189-204. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00971684>
- Monneyron, F. (2017). *La sociologie de la mode*. Paris : PUF.
- Morissette, J., Demazière, D., & Pépin, M. (2014). Introduction. Vigilance ethnographique et réflexivité méthodologique. *Recherches Qualitatives*, 33(1), 9-18. <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-01502275>
- Musselin, C. (1996). Les marchés du travail universitaires, comme économie de la qualité, *Revue française de sociologie*, 37, 189-207. <https://doi.org/10.2307/3322094>
- Naudin, M., & Fache, P. (2015). La formation professionnelle continue comme dispositif d'exercice du pouvoir organisationnel : Entre formatage et logiques d'assujettissement ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, S, 95-118. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs02.0095>
- Nuytens, W. (2014). Facteur de troubles ? La vigilance au cours d'une enquête de longue durée, *Recherches Qualitatives*, 33(1), 64-85.
- Odou, P., & Bonnin, G. (2010). *Téléchargement illégal, déviance et gestion individuelle du conflit moral : l'apport de la théorie de la neutralisation*, 15<sup>ème</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 21-35.
- Olivesi, S. (2006). *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Papin, B. (2008). Capital corporel et accès à l'excellence en gymnastique artistique et sportive, *Journal des anthropologues*, 112-113, 323-343. <https://doi.org/10.4000/jda.822>
- Patenaude, H., & Hamelin-Brabant, L. (2006). L'humour dans la relation infirmière – patient : une revue de la littérature. *Recherche en soins infirmiers*, 2(2), 36-45. <https://doi.org/10.3917/rsi.085.0036>
- Perrot, S. (2009), Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 72, 13-30. <https://doi.org/10.3917/grhu.072.0013>
- Péru-Pirotte, L. (2009). *L'historique, la signification et la pertinence du critère de l'apparence physique dans notre droit*, Conférence à l'occasion du Colloque « l'apparence physique, motif

de discrimination : entre norme, codes sociaux, esthétisation et rejet de la différence visible », Lille.

Petit, P., Bunel, M., & L'Horty, Y. (2020). Les discriminations à l'embauche dans la sphère publique : effets respectifs de l'adresse et de l'origine. *Revue économique*, 71, 31-56. <https://doi.org/10.3917/reco.711.0031>

Pétonnet, C. (1982). L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37-47. <https://doi.org/10.3406/hom.1982.368323>

Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism, *The American Economic Review*, 62, 659-661. <https://www.jstor.org/stable/1806107>

Pichot, L. (2007). Les politiques de communication par le sport au service de la dynamique organisationnelle des entreprises, *Communication et organisation*, 31, 230-247. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.222>

Pichot, L., & Pierre, J. (2010). Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles, *REMS*, 27, 18-29.

Pierre, J. (2006). Le recours au sport chez Adidas. Effets des discours et des pratiques managériales sur l'implication des cadres, *Staps*, 74, 69-84. <https://doi.org/10.3917/sta.074.0069>

Pierre, J. (2010). Les valeurs du sport au service de la rhétorique managériale et de la mobilisation des salariés en entreprise. Dans : C. Sobry (Dir). *Sport et travail* (pp. 55-67). Paris : L'Harmattan.

Pierre, J., & Barth, I. (2013). Sport et management : un dialogue ancien, de nouvelles perspectives, *RIMHE*, 6, 2-4. <https://doi.org/10.3917/rimhe.006.0002>

Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, S., & Spring, B. (1994). Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview, *Journal of Applied Psychology*, 79, 909-917. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.909>.

Pinson, G., & Sala Pala, V. (2007). Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique ?, *Revue française de science politique*, 57, 555-597. <https://doi.org/10.3917/rfsp.575.0555>

Pinto, L. (1989). Du « pépin » au litige de consommation, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 76-77, 65-81. <https://doi.org/10.3406/arss.1989.2880>

Pociello, C. (1995). *Les cultures sportives*. Paris : PUF.

Pruvost, G. (2008). La production d'un récit maîtrisé : les effets de la prise en note des entretiens et de la socialisation professionnelle : Le cas d'une enquête dans la police. *Langage et société*, 123(1), 73-86. <https://doi.org/10.3917/ls.123.0073>

Réau, B. (2009). Les modalités de l'embauche dans une multinationale des loisirs, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 178(3), 100-113. <https://doi.org/10.3917/arss.178.0100>

- Rebzani, M., & Durand-Delvigne, A. (2003). Politiques d'insertion sociale et professionnelle et discriminations des jeunes d'origine non européenne, *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32(4), 693-710. <https://doi.org/10.4000/osp.2648>
- Retiere, J.-N. (2003). Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire, *Politix*, 63, 121-143. <https://doi.org/10.3406/polix.2003.1295>
- Rieucan, G., & Salognon, M. (2012). « Le recrutement dans la grande distribution : un contrat de confiance ? », *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail, CEE*, 72, 101-138. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00971684>
- Rieucan, G., & Salognon, M. (2013). Le recrutement dans la grande distribution : des pratiques ajustées ?, *La Revue de l'Ires*, 76, 45-69. <https://doi.org/10.3917/rdli.076.0045>
- Rodhain, A. (2013). « J'aimerais bien, mais j'peux point... » : exploration des écarts entre attitude et comportement en consommation alternative, *Management & Avenir*, 61(3), 50-69. <https://doi.org/10.3917/mav.061.0050>
- Romero, C. (2019). Les effets psychologiques de la répétition dans la publicité, Dans P. Paissa, & R. Druetta (dir.), *La Répétition en discours* (pp. 127-149). Louvain-la-Neuve : L'Harmattan.
- Rouleau-Berger, L. (2004). Voir, « savoir-être avec », rendre public : pour une ethnographie de la reconnaissance. *Cahiers internationaux de sociologie*, 2(2), 261-283. <https://doi.org/10.3917/cis.117.0261>
- Royer, D. (2002). Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ?, *Empan*, 46(2), 18-25. <https://doi.org/10.3917/empa.046.0018>
- Safi, M. (2012). 15 – La dimension temporelle des faits sociaux : l'enquête longitudinale. Dans : S. Paugam (éd.), *L'enquête sociologique* (pp. 311-332). Paris : PUF. <https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0311>
- Safi, M., & Simon, P. (2013). Les discriminations ethniques et raciales dans l'enquête Trajectoires et Origines : représentations, expériences subjectives et situations vécues, *Economie et statistique*, 464-465-466, 245-275. <https://doi.org/10.3406/estat.2013.10240>
- Salamero, E. (2009). *Devenir artiste de cirque : espace des écoles et socialisation professionnelle*. Thèse de doctorat en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives soutenue le 9 novembre 2009, Université de Toulouse.
- Scaillerez, A. (2013). La discrimination au sein de la fonction publique territoriale : la rupture du contrat psychologique ?, *Management & Avenir*, 64, 76-95. <https://doi.org/10.3917/mav.064.0076>
- Serverin, E. (1993). Juridiction et jurisprudence : deux aspects des activités de justice, *Droit et société*, 25, 339-349. <https://doi.org/10.3406/dreso.1993.1229>
- Serverin, E., & Guiomard F. (2013), *Des revendications des salariés en matière de discriminations et d'égalité. Les enseignements d'un échantillon d'arrêt extrait de la base JURICA (2007-2010)*, Mission de recherche « Droit et justice ». <http://www.gip-recherche-justice.fr/publication/des-revendications-des-salaris-en-matire-de-discrimination-et-dgalit-les-enseignements-dun-chantillon-darrts-extrait-de-la-base-jurica-2007-2010/>

- Simmel, G. (1993). *La tragédie de la culture*. Paris, Rivages.
- Simon, P. (1998). La discrimination : contexte institutionnel et perception par les immigrés, *Hommes et Migrations*, 1211, 49-67. <https://doi.org/10.3406/homig.1998.3093>
- Sorignet, P. (2004). Être danseuse contemporaine : une carrière “corps et âme”. *Travail, genre et sociétés*, 12(2), 33-53. <https://doi.org/10.3917/tgs.012.0033>
- Sorignet, P. (2006). Danser au-delà de la douleur. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 163(3), 46-61. <https://doi.org/10.3917/arss.163.0046>
- Stasse, F. (2004). Pour les discriminations positives. *Pouvoirs*, 111(4), 119-132. <https://doi.org/10.3917/pouv.111.0119>
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: a theory of delinquency, *American Sociological Review*, 22(6), 664-670. <https://doi.org/10.2307/2089195>
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations : The influence of training fulfilment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- Tavernier, J.-L. (2020). Tableau de l'économie française, *INSEE références*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4318291>
- Thiault, F. (2009). Recherche indigène et familiarité avec l'objet de recherche. *Études de communication* [En ligne], 32. <https://doi.org/10.4000/edc.914>
- Travaillot, Y. (1998). *Sociologie des pratiques d'entretien du corps*. Paris : PUF.
- Travaillot, Y., & Haissat, S. (2007). Corps sportifs : corps à la mode au féminin depuis les années soixante ?, *Corps*, 2, 19-24. <https://doi.org/10.3917/corp.002.0019>
- Trémoulinas, A. (2007). Enquêter dans un lieu public. *Genèses*, 66(1), 108-122.
- Ughetto P., Besucco N., Tallard M., & Tertre (du), C. (2002). La relation de service : une tension vers un nouveau modèle de travail ?, *La Revue de l'Ires*, 39, 85-113.
- Ughetto, P. (2002). Figures du client, figures du prestataire. *Sciences de la Société*, 56, 99-113. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00338387>
- Ughetto, P. (2007). Métier de l'entreprise et exercice du travail avec métier : un défi pour la gestion des compétences. Dans : W. Cavestro, C. Durieux, & S. Monchatre (Dir.), *Travail et reconnaissance des compétences* (pp. 81-89). Paris : Economica.
- Ughetto, P., & Lochard, Y. (2006). *Comment les directeurs de magasins recrutent : Critères et modalités de l'embauche*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00331849>
- Vasseur, I. (2008). Rapport n° 695 de l'assemblée nationale, fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur le projet de loi n° 514 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. <https://www.assemblee-nationale.fr/13/rapports/r0695.asp>

Vigarello, G. (2001). *Anthologie commentée des textes historiques de l'éducation physique et du sport*. Paris : Revue EPS.

Vigarello, G. (2004). *Histoire de la beauté. Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours*. Paris : Seuil.

Villeneuve, B. (2006). La discrimination positive : une présentation. *Vie sociale*, 3(3), 39-48. <https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0039>

Villette, M. (2001). Vendre et se vendre. Notes sur une attitude « libérale » devant la vie, *Regards sociologiques*, 21, 87-98.

Vuilque, P. (2000). Rapport de l'Assemblée nationale n° 2609 fait au nom de la commission des affaires culturelles, familiales et sociales sur la proposition de loi (n° 2566) de M. Jean Le Garrec relative à la lutte contre les discriminations. <https://www.assemblee-nationale.fr/11/rapports/r2609.asp>

Wacquant, L. (2000). *Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Marseille : Agone.

Wacquant, L. (2015). Les trois corps du pugiliste. *Sciences sociales et sport*, 8(1), 21-50. <https://doi.org/10.3917/rsss.008.0021>

### **Reportages**

Cohen, B., & Shenk, J. (réalisateurs) (2020). *Athlete A* [reportage]. Actual Films.

Didier Cros. (Réalisateur) (2011). *La gueule de l'emploi* [Documentaire]. Zadig productions et Forum des images.



### **Ces documents plutôt que d'autres**

Au regard de la production de la thèse, j'ai souhaité ajouter quelques annexes. Elles permettent d'exposer les outils que j'ai pu récolter et qui m'ont servi à produire les résultats et analyses développés dans la thèse. D'abord, si l'ordre des annexes ne semblent pas être celui des chapitres de la thèse, le choix a plutôt été fait en fonction de l'annonce des différentes enquêtes réalisées dans le chapitre 2, chapitre décrivant la méthodologie utilisée pour chaque enquête. Ainsi, mes parcours personnel, professionnel, scolaire et sportif m'ayant menée à intégrer l'entreprise *SVSCsport*, les neuf premières annexes sont celles relatives aux enquêtes menées dans ce secteur. La première, entreprise auprès des recruteurs de la distribution d'articles sportifs, aboutissant à la rédaction d'un mémoire en master et contribuant à la rédaction d'un article<sup>371</sup> et du chapitre 6, présente les caractéristiques des personnes interrogées et des entretiens (accès, durée des entretiens, lieu, etc.) ainsi que les conditions de déroulement de ceux-ci. Ce sont autant d'éléments explicatifs des conditions de cette enquête, conditions relativement favorables et facilitatrices ayant abouti à l'obtention des résultats : la distance ou la convivialité, la proximité qui rendent les personnes interrogées plus ou moins à l'aise ou sur la réserve, ayant l'envie de se livrer ou non. J'ai ensuite choisi de mettre la grille d'entretien utilisée pour les cinq entretiens menés pour apporter de la clarté aux thématiques exposées dans le deuxième chapitre (chapitre 2 – 2 La concrétisation d'une prise de conscience) ; puis l'intégralité de deux entretiens réalisés et retranscrits : avec Frédéric, responsable de l'exploitation du magasin avec qui j'entretenais de bons rapports ; puis avec Daphné, responsable de magasin avec qui, à l'inverse, les rapports étaient plus conflictuels. Deux entretiens réalisés auprès de deux personnes de statut cadre mais plus ou moins « élevées » dans la hiérarchie. Cela permet d'illustrer les différentes façons d'interroger des personnes en fonction de mes appréhensions, des rapports que j'entretenais avec eux.

A partir de la quatrième annexe, nous basculons dans le « monde » de la formation. J'ai donc souhaité intégrer l'entretien mené auprès de la cheffe de projet formation avec la grille d'entretien utilisée. Une des créatrices de la formation recrutement de 2016 nommée « *recruter des personnalités* ». Ses propos sont donc incontournables. L'étude des formations des salariés au recrutement a aussi mobilisé des observations de sessions de recrutement que j'ai pu retranscrire. La grille d'observation fait l'objet de l'annexe 6 et la retranscription complète de la première formation, de l'annexe 7. Nous avons choisi cette formation plutôt que la deuxième car la retranscription est plus fidèle aux moments observés. La deuxième formation était parfois trop bruyante à cause du nombre plus important de stagiaires et l'acoustique de la salle de formation faisait que certains discours étaient inaudibles. Par ailleurs, j'ai caractérisé chaque stagiaire des différentes formations en annexe 8. Cette annexe est aussi jointe en feuillet avec

---

<sup>371</sup> Pour rappel : Duflos, J. (2015). *Les discriminations à l'embauche selon l'apparence physique dans la grande distribution sportive. Les apports de la théorie de la neutralisation*. Mémoire de Master 2 STAPS Management et Gestion du Sport, Université de Lille 2, soutenu devant Oumaya Hidri Neys (MCU, Lille 2) et Sarah Mischler (MCU, Lille 2) ; Hidri Neys, O. et Duflos, J. (2017). Entre le dire et (ne pas) le faire. Les recruteurs et la fabrique des discriminations selon l'apparence physique. *Déviance et Société*, vol. 41(4), 566-592.



la thèse, pour des facilités de lecture. Enfin, il me paraissait nécessaire d'insérer un extrait du livret de formation au recrutement de 2013 de l'entreprise *SVSCsport* pour mettre en avant l'importance, toutefois relative, qui était alors accordée à la thématique des discriminations.

Les annexes 10 et 11 nous font basculer dans le côté juridique de la thèse. Tout d'abord, j'ai souhaité mettre chaque tableau réalisé à la suite du travail des différentes bases de données juridiques. Tous n'ont pas été utilisés, cependant, les mettre en annexe justifie le choix de n'utiliser que les plus pertinentes et les plus complètes. J'ai aussi jugé utile d'élaborer et ajouter un tableau récapitulatif des lois antidiscriminatoires françaises pour des questions de compréhension de la genèse du cadre législatif de la non-discrimination au premier coup d'œil ; et des questions de clarté, de lisibilité.

## Annexe 1 : Relevé des enquêtes par entretiens

Prénom	Frédéric (H1)	Victor (H2)	Marie (F1)	Stéphane (H3)	Daphné (F2)
Age	28	23	24	23	35
Situation personnelle	En couple	En couple	Célibataire	Célibataire	Célibataire
Sport pratiqué avant l'arrivée à SVSCsport	Tennis de table	Football et volleyball	Danse pendant 19 ans et natation	Football en CFA 2	Volleyball en national, course à pied, ski, danse, équitation
Sport pratiqué aujourd'hui	Course à pied deux fois par semaine	Fitness une fois voire deux fois par semaine	Aucune pratique	Football le dimanche	Ultra trail / Volleyball
Diplôme	Master management et gestion du sport	Master management des <i>business units</i>	Master management des <i>business units</i>	Maîtrise management et gestion du sport	Master management et gestion du sport
Profession	Responsable d'exploitation et responsable service client et atelier	Responsable du rayon montagne	Responsable du rayon eau / marche en période de validation	Responsable du rayon fitness	Directrice du magasin
Ancienneté	7 ans	3 ans	4 mois	11 mois	12 ans
Prise de contact	Lors d'une journée de travail, je suis allée demander de vive voix.			Etant devenu mon responsable, je lui ai demandé lors d'une journée de travail.	Lors d'une journée de travail, après avoir discuté d'un sujet relatif au travail avec elle, je lui ai demandé de vive voix.
Date et heure	Réalisé en deux entretiens par faute de temps : Le 15 juillet de 11h à 12h40 Le 22 juillet de 11h à 11h20 ➔ 2h00	Prévu le 13 juillet mais réalisé le 22 juillet de 8h15 à 10h ➔ 1h45	Réalisé en deux temps : Le 21 juillet de 9h10 à 9h50 Le 22 juillet de 20h30 à 21h 30 ➔ 1h40	Le 22 juillet de 10h à 10h55 ➔ 0h55	Mardi 4 Août de 14h à 15h30 ➔ 1h30
Lieu	SVSCsport Fouquières les Béthune, salle de réunion	SVSCsport Fouquières les Béthune, salle de réunion	SVSCsport Fouquières les Béthune, salle de réunion pour le premier entretien A mon domicile pour le second	SVSCsport Fouquières les Béthune, salle de réunion	SVSCsport Fouquières les Béthune, salle de réunion

Positionnement	En diagonale, à un coin de table	En diagonale, à un coin de table	Premier entretien : en diagonale, à un coin de table ; Second entretien : côte à côte, assises au sol, autour d'un apéritif	En diagonale, à un coin de table	Côte à côte assises à une table
Contexte	Lieu de travail. <i>Frédéric</i> était en congés mais un peu pressé par le temps car il avait un rendez-vous à la suite de l'entretien	Sur le lieu de travail. L'entretien devait avoir lieu une heure avant l'ouverture du magasin mais Victor est arrivé en retard car il avait oublié	Sur le lieu de travail. L'entretien était prévu de 9h à 10h car la réception arrive à 10h, ainsi, ça nous laissait une heure pour pouvoir s'entretenir	Sur le lieu de travail. J'avais réalisé l'entretien de Victor qui a pris plus de temps que prévu donc nous avons commencé une heure plus tard	Elle était censée avoir un rendez-vous vers 16h qui s'est finalement annulé L'entretien a été interrompu pendant une quinzaine de minutes par la personne avec laquelle elle avait rendez-vous
Dictaphone	Négocié lors de la demande N'a pas posé de problème	Négocié lors de la demande N'a pas posé de problème	Négocié lors de la demande N'a pas posé de problème	Négocié lors de la demande N'a pas posé de problème	Négocié lors de la demande N'a pas posé de problème
Apparences	Corps sportif, <i>Frédéric</i> était en chemise et jean, comme les jours de travail	Tenu de travail, jean, polo, baskets	Tenu de travail, <i>tshirt</i> , jean, basket	Tenu de travail, <i>tshirt</i> , jean, basket	Tenu de travail, <i>tshirt</i> , jean, basket
Réactions de l'interviewé	Enclin à donner des informations, se sent concerné et volontaire pour expliquer ses critères de recrutement	Il était désolé d'être en retard mais à l'aise pendant l'entretien	Marie était très avenante et motivée pour m'accorder cet entretien. Elle appréhendait de ne pas savoir répondre aux questions concernant le recrutement étant donné qu'elle est dans l'entretien depuis moins de 6 mois	Il est venu vérifier si j'avais fini l'entretien de Victor pour ne pas être en retard. Il a donné pas mal d'informations surtout sur ces pratiques en termes de recrutement	Elle a accepté tout de suite
Mes réactions	Premier entretien de la série donc un peu nerveuse Peur de ne pas avoir les bonnes informations et de ne pas savoir faire les bonnes relances	J'étais nerveuse par rapport à l'oubli de Victor et aussi par rapport au fait d'avoir déjà dû reporter une première fois Besoin de réfléchir pour poser les questions et faire ressortir ce que je recherchais	En confiance avec Marie : il était plus facile pour moi de l'interroger car nous sommes plus proches qu'avec les autres responsables	Moins de chemins détournés pour poser les questions car Stéphane était juste très ouvert et ne cachait absolument rien dans son discours	L'entretien avec la directrice était un peu plus stressant pour moi, car je ne voulais surtout pas la braquer en posant une question maladroite De plus, j'appréhendais cet entretien car elle est assez fermée, pose beaucoup de questions et peut être très contradictoire parfois

## Annexe 2 : Grille des entretiens semi-directifs avec des responsables de SVSCsport

Présentation de l'interviewé	Parcours professionnel	Politique de recrutement	Situation de recrutement
<p>Diplômes Etudes réalisées Ecole</p> <p><b>Pratique sportive :</b> Laquelle ? depuis quand ? aujourd'hui ? Fréquence ? loisir, compétition, heures par semaines</p> <p><b>Rapport au corps :</b> Habits de travail ? différent des habits normaux ? rasé au travail ? Taille ? Poids ?</p> <p><b>Famille</b> Parents : Travail Diplômes Considération de votre carrière Pratiques sportives Rapport au corps</p> <p><b>Frères et sœurs ?</b> Travail Diplômes Pratiques sportives Rapport au corps</p> <p><b>Conjoint :</b> Situation professionnelle Sport pratiqué Rapport au corps Profession des parents Considération de votre carrière</p>	<p><b>Entrée sur le marché du travail :</b> Choix Accès CV (photo ?) / lettre de motivation</p> <p><b>Expériences professionnelles</b> Différentes expériences : Accès/choix Conditions de travail</p> <p><b>Profession actuelle</b> Accès CV/Lettre Description Pourquoi cette profession ? Compétences associées à votre profession Vos qualités dans votre travail Missions Conditions de travail Projet professionnel</p>	<p>Quelle est-elle selon vous ? Axes majeurs de cette politique Qui recrute à <i>SVSCsport</i> ? Comment se passe un recrutement en général ?</p> <p>Formation aux recrutements ? A quel moment depuis votre prise de poste ?</p> <p><b>Critères indispensables pour un salarié de <i>SVSCsport</i> :</b> Personnel d'accueil et de caisse Personnel de vente Postes à responsabilité RR</p> <p><b>Viens en short :</b> explications But CV anonyme ?</p> <p><b>Recrutement pratiquant ou passionné ?</b> Quelle différence ?</p>	<p><b>Définition de vos besoins :</b> Quels critères ? Sexe ? compétences ? formations ? âge ? Exigences ?</p> <p><b>Publication des annonces :</b> Le faites-vous ? Genre d'annonce ? Critères énoncés dans l'annonce ? Pourquoi ?</p> <p><b>Tri des CV :</b> Quelles bases ? Photo importante ? pourquoi ? Quels profils ? Points que vous regardez lors de la lecture du cv</p> <p><b>Lettre de motivation :</b> Importance et pourquoi ?</p> <p><b>Entretien :</b> Comment percevez-vous la première impression ? Un exemple ? Importance ou non ? Phase d'observation ? Comment vous comportez-vous ? entretien froid ou « convivial » ? Qu'est-ce que vous regardez en premier ? Quelles questions posez-vous ? Thèmes abordés ? Que recherchez-vous ? savoir-faire/ savoir-être/ savoir paraître Proximité sociale ? ressemblance ? Jugement ? Evaluation de compétences ?</p>

## **Annexe 3 : Retranscription des entretiens menés auprès de Frédéric et de Daphné**

### **→ Entretien avec Frédéric**

Julie : Donc nous allons faire un entretien qui va porter sur la politique de recrutement à *SVSCsport* et sur ta façon de recruter. Je vais te poser certaines questions et tu vas surtout beaucoup me raconter tes expériences.

S'il y a des questions qui te dérangent, tu n'hésites pas à me le dire.

Alors, pour commencer, est ce que tu peux me parler de ta profession actuelle ?

Frédéric : Alors actuellement, je suis responsable d'exploitation magasin et responsable du service client et de l'atelier. Donc ça fait beaucoup de choses, c'est temporaire pour la partie service client, normalement, par ce que du coup, il y a trop de choses à gérer.

Si je reviens sur la partie exploitation, il y a une partie d'organisation des process en magasin, une partie lutte contre la démarque donc, c'est l'animation de l'agent de sécurité, des femmes de ménage, et puis derrière, on a une enveloppe d'à peu près entre 5000 et 10 000 € par mois pour faire en sorte que le bâtiment vieillisse bien : la peinture, les changements de porte, de poignée, l'éclairage, et tout ce qu'on peut imaginer. Donc, il faut avoir un œil sur la sécurité, donc c'est surtout une partie d'image et de sécurité pour permettre aux clients de continuer à venir tranquillement. Et du coup je te parlais de 5000 à 10 000 €, il y a une partie de gestion du compte d'exploitation. Delphine la directrice, elle s'occupe principalement des frais de personnel c'est-à-dire les heures en magasin et de la publicité et du coup, moi je m'occupe du reste c'est-à-dire les frais généraux et les frais mètres carrés : l'entretien et la réparation du bâtiment et puis les consommables, les commandes d'agencement. Et tout cela pour servir l'objectif du résultat au mois pour permettre d'avoir l'objectif de résultat à fin d'année qui a été pris avec l'actionnaire.

Cette année on doit pouvoir avoir un résultat de 400 000 € donc voilà comment fait pour être sur cet objectif. Je te vois noter service client donc, aujourd'hui chez *SVSCsport*, ça prend en charge aussi l'atelier. Il y a encore trois ans dans le service client, tu avais typiquement une équipe d'hôtesse de caisse et tu gérais ta ligne de caisse. Là, ça fait trois ans que c'est en train de se révolutionner. Tu as effectivement les caisses même si maintenant c'est en train de se mutualiser c'est-à-dire que tous les collaborateurs tapent en caisse mais c'est surtout les services avec par exemple des cours de Zumba, de la location de matériel sportif, des anniversaires sportifs. Ça, ces trois choses qui ne se faisaient pas du tout chez *SVSCsport* il y a trois ans et qu'il faut pouvoir prendre en charge. Donc c'est comment trouver des services qui sont logiques chez *SVSCsport* et qui sont profitables sinon, ça n'a pas d'intérêt. Tu vas faire des cours de Zumba avec deux femmes qui viennent participer, ce n'est pas intéressant. Donc développer les services pour finalement faire en sorte que tu aies de plus en plus de clients qui viennent en magasin. C'est continuer d'augmenter le flux en magasin et surtout la satisfaction client. Parce que c'est pareil, ce n'était pas le cas il y a trois ans mais aujourd'hui, l'importance des avis clients est primordial. Il y a trois ans, les avis clients on n'en parlait pas du tout au niveau des indicateurs de performance. Aujourd'hui on en parle tout le temps et donc on veut pouvoir avoir de bonnes notes, les clients laissent leur avis. Avant de venir en magasin les clients vont lire les avis donc ça renforce l'importance de pouvoir être irréprochable au niveau du service client. Du coup ça sous-entend que la fluidité en en caisse, le choix des produits en magasin, c'est aussi le déploiement des bornes plus, c'est le déploiement à fond là où on est mauvais des points relais. Tu vois à Noyelles-Godault il faut un truc super, tu as une file dédiée au point relais donc en moins d'une minute tu peux retirer ton colis n'importe quand dans la journée alors que nous quand on a du monde il nous faut un quart d'heure donc il y a beaucoup de réflexion à mener pour pouvoir satisfaire les clients.

Julie : donc ça, c'est ta profession actuelle. Et ce que tu peux m'expliquer comment tu y as accédé ?

Frédéric : Alors au début, j'ai fait un entretien collectif. Ça s'est passé en septembre 2008, je cherchais un petit travail pour financer mes études, j'étais en première année de Master. L'entretien collectif a débouché sur un entretien individuel dans la foulée, le même jour, et puis j'ai vu un responsable de rayon et trois jours après j'ai été rappelé par le responsable d'exploitation pour refaire un entretien avec lui et j'ai été pris en CDD 20 heures pendant un mois pour la rentrée des sportifs sur le rayon sport de raquette où ils avaient des besoins car il y avait le départ d'un 35 heures donc voilà, j'ai été pris en CDD 20 heures et je leur avais dit que mon objectif était d'avoir un CDI étudiant. Et donc on m'a proposé un CDI 10 heures dans la foulée. J'ai donc été en CDI pendant un an et demi et après j'étais dans une démarche universitaire pour pouvoir devenir responsable de rayon. Ça a été rapidement la question qui m'a été posée quand je me suis inscrit en Master 1 c'est-à-dire quel est votre projet professionnel. Donc à l'époque je l'avais écrit par ce que je savais que j'allais être pris chez *SVSCsport* mais je n'avais pas beaucoup de conviction, pas beaucoup de connaissances plutôt du sujet. Donc j'ai fait mon premier stage de Master 1 qui a duré deux mois à 35 heures et c'était la découverte du métier de responsable de rayon donc j'avais surtout beaucoup de temps a passé en magasin, j'avais fait la politique commerciale du rayon tennis de table et puis je

voyais un peu comment travaillait le responsable de rayon, dans l'investissement est dans le travail. Ça m'avait plutôt donné envie et du coup, pour mon Master 2 j'ai fait un stage de six mois où là j'étais responsable de rayon en formation ou j'ai changé de magasin donc c'est la deuxième étape c'est la partie mobilité où j'étais à 60 km de chez moi donc à Bailleul sur le rayon fitness. Et donc j'ai bien travaillé, apparemment, sur le fitness, on en reparlera peut-être après car à la fin de mes six mois de stage on m'a proposé d'être responsable de rayon à Bailleul sur les rayons sports de nature, sport collectif et sport de raquette. À partir de là à chaque entretien annuel, la question qui se pose est : « qu'est-ce que tu veux faire après ? » Et ma réponse était que je voulais continuer à progresser d'un point de vue hiérarchique je disais que je voulais être directeur de magasin donc, qu'est-ce qui va pouvoir me permettre d'être directeur de magasin dans, à l'époque, 4-5 ans c'était de passer par ce métier préparatoire de responsable d'exploitation de magasin et/ou service client. Donc je n'y suis pas arrivé non plus comme ça, j'ai été sur quatre rayons différents pendant quatre ans donc un an sur un petit rayon, on va parler en chiffre d'affaires il faisait 800 000 € et j'avais deux CDI pendant un an. La deuxième année j'étais sur le rayon cycle à Bailleul où j'avais 1 200 000 € de chiffre d'affaires et cinq collaborateurs. Voilà ça s'est bien passé. Je suis ensuite parti à campus où là, j'avais un petit rayon sur un grand magasin qui faisait aussi 1 200 000 € de chiffre d'affaires et j'avais cinq collaborateurs, c'était le rayon sport de glisse et puis, j'ai fini avec le rayon cycle à Villeneuve d'Ascq, c'est un rayon qui faisait 4 300 000 € de chiffre d'affaires avec huit collaborateurs en CDI 35 heures. Donc sur le métier de responsable de rayon j'ai tout vu, du plus petit magasin au plus petit rayon au plus grand magasin au plus grand rayon.

Donc voilà, j'ai fait le tour de ce métier-là, je suis plutôt maîtrisant donc, je peux prétendre, logiquement, à devenir directeur de magasin donc, il faut que je fasse ce métier préparatoire sur la partie notamment compte d'exploitation qui est super intéressante et même dans l'approche que l'on a avec Daphné, elle me dit que c'est plutôt l'approche d'un directeur en formation. Je te dis quel responsable de rayon m'a donné telle difficulté donc voilà comment j'ai réagi face à lui donc ça me permet de prendre pas mal d'expérience même si ce n'est pas moi qui le fais. Elle partage avec moi ces difficultés et ses réussites.

Julie : Tu me parlais tout à l'heure d'un entretien collectif mais Qu'est-ce que tu avais mis en œuvre avant pour pouvoir participer à cet entretien ?

Frédéric : En fait, ce n'était pas de *SVSCsport* intuitivement. L'été où je me suis dit je veux travailler à la rentrée, j'ai envoyé des CV et des lettres de motivation partout. Donc à Auchan, un McDo, dans des restos pour faire la plonge, ça m'était égal car je voulais vraiment travailler. Après en discutant justement de l'envie que j'avais de laisser des CV partout, j'avais quand même laissé un CV et une lettre de motivation à l'accueil à *SVSCsport* Aulnoy les Valenciennes, et je n'ai pas eu de retour. Et en discutant, j'avais dans ma promo un mec qui était en CDI 15 heures ou 20 heures Aurélie en montagne dans ce même magasin. Donc lui il m'avait dit Frédéric, laisse-moi ton CV je vais le remettre à mon responsable en main propre comme ça, au moins, il ne sera pas juste dans une pile de CV, je pourrais parler de toi. Donc c'est ce que j'ai fait, je l'ai donné et lui il a remis directement en main propre à son responsable et son responsable faisait partie des trois responsables qui faisait la formation collective. Donc effectivement, si j'avais juste laissé mon CV et ma lettre de motivation à l'accueil je ne suis pas certain qu'il se soit passé grand-chose bien que j'avais quand même pris les devants, j'avais peut-être été redondant, je n'ai pas la réponse à cette question, mais en tout cas, parce qu'il y avait déjà quelqu'un qui travail en magasin, ça m'a permis de pouvoir au moins être privilégié sur le faite que ce soit un responsable de rayon qui puisse au moins découvrir mon CV et me rappeler pour un entretien collectif.

Julie : Est-ce que c'était ton premier travail ?

Frédéric : Non, avant j'étais moniteur, j'avais le BAFA, j'étais moniteur en centre aéré dans mon village et c'était facilité car je n'ai pas passé d'entretien, j'étais aide moniteur à l'époque et donc ça s'est fait naturellement. Et mon seul et unique emploi ou j'avais fait une démarche de CV, donc je n'avais pas grand-chose à dire puisque je n'avais rien fait à part le centre aéré, j'étais en CDD l'été d'avant chez Auchan pendant un mois ou j'ai fait de la mise en rayon de nuit. C'est pareil j'avais mis un peu de pression, j'avais laissé un CV et j'avais rappelé deux fois et j'avais été à l'accueil parce que je n'avais pas de nouvelles, et moi j'attendais juste qu'on me réponde et je ne voulais pas attendre six mois qu'on me réponde donc j'étais aller à l'accueil et je leur avais dit que voilà ça faisait deux semaines que j'avais déposé un CV et finalement j'ai été appelé pour un entretien et j'étais pris en CDD. Et donc ça, c'était un peu ma seule expérience que j'ai pu raconter à l'entretien avec *SVSCsport* c'est-à-dire le centre aéré et la mise en rayon chez Auchan.

Julie : Donc ça c'était des premières expériences, et après tu es rentré chez *SVSCsport*. Tu m'as dit que tu avais laissé un CV, et pour être moniteur de centre aéré tu avais laissé aussi un CV et lettre de motivation pas ?

Frédéric : Non, j'avais juste revu la directrice mais, comme je te dis, moi j'étais en centre aéré là bas quand j'étais enfant, ma sœur était monitrice donc, elle m'avait dit Frédéric tu peux venir pour être moniteur dans mon groupe donc, ça c'est fait vraiment naturellement et quand j'ai eu le BAFA , je suis allé revoir la directrice, qui

accessoirement était ma voisine d'en face et je lui ai dit que j'avais le BAFA et que j'aimerais travailler cet été et elle m'a dit qu'il n'y avait pas de problème et que j'avais bien fait.

Julie : Et, tout à l'heure, tu me disais que tu avais postulé à *SVSCsport* mais sans vraiment de convictions. Qu'est-ce que tu peux en dire maintenant ? Es-tu satisfait de ton choix ?

Frédéric : J'avais pas de convictions parce que mon projet professionnel n'était pas défini et moi je cherchais juste un travail pour financer mes études, je ne savais pas dans quoi je me lançais.

Avant ça, je voulais être professeur des écoles. Donc j'ai passé le concours, mais je n'ai pas eu le concours, donc c'était un échec. Et face à cet échec, je me suis dit je ne veux pas repasser le concours, je vais faire autre chose mais, quoi faire ? Donc là tu te retrouves à te demander ce que tu veux faire de ta vie. Et donc je me suis dit que j'allais faire un Master en management du sport parce que je sais que ça allait être le sport mais à l'époque, c'est vrai que j'entendais plutôt des phrases du type je fais pas un Master pour finir chez *SVSCsport*. Donc effectivement, vendu comme ça, sans connaître ce qui s'y passe et ce que tu y fais, c'est pas hyper vendeur. Donc le fait d'y avoir un pied et d'y travailler en tant que vendeur ça m'a permis de me rendre compte de voir le plaisir que j'ai pu y prendre. Et moi, j'ai pris tout de suite du plaisir sur les produits, c'est tout de suite ce qui m'a le plus touché. Moi qui ai fait 15 ans de tennis de table et qui était vendeur dans le sport de raquette etc. Les premières réceptions, quand j'ouvrais les cartons, et il y avait beaucoup de cartons à l'époque, et qu'il y avait des raquettes de tennis de table, j'étais comme un gosse. Quand je devais faire le montage des raquettes de tennis de table pour les clients donc je prenais le revêtement, je collais, je coupais, pendant l'espace d'un quart d'heure, c'était la raquette que je faisais pour moi. J'étais passionné par les produits. Et puis, au fur et à mesure, par la relation client. Mais vraiment au fur et à mesure.

Julie : Parle-moi de tes qualités dans ton travail.

Frédéric : Je pense que c'est déjà, le goût du travail. Je pense que ça peut en étonner certains ou peut-être que d'autres ne pourraient pas comprendre mais c'est dans l'investissement. C'est une chose de dire je sais que dans le monde du commerce il faut s'investir, mais c'en est une autre de se dire je prends du plaisir à m'investir. Mon rapport de stage en Master 2, c'était *SVSCsport* et les clés du Management efficace et la question à laquelle je cherchais à répondre c'est comment est-ce que *SVSCsport* fait pour me donner envie et que je prenne autant de plaisir à travailler plus que 50 heures par semaine et aujourd'hui voilà, je suis en train de te parler et je suis en congé, je n'ai rien d'autre à faire, et pendant longtemps ça a été ça, je n'avais rien d'autre à faire. Ça me paraît normal, je prends du plaisir à le faire donc pourquoi est-ce que tu veux que je traîne chez moi. Donc c'est pas que ça me dérange pas de venir c'est aussi que ça me permet de m'organiser. Je prends du plaisir et quand je dis le goût du travail c'est vraiment, je ne suis pas là à dire, j'ai déjà fait 45 heures et il faut que j'arrête, parce que j'aime ce que je fais, vraiment, et à côté de ça, je pense que je suis plutôt bien organisé donc ça va bien ensemble. J'ai beaucoup d'heures à allouer à mon travail donc je peux mieux m'organiser et en plus à l'heure actuelle avec le service client et l'exploitation, il y a tellement de choses à faire. J'ai du mal d'ailleurs à me projeter et à lancer beaucoup de choses mais je sais qu'au moins je suis tout le temps au vert sur les mails et sur ce qu'il y a à faire, je suis à jour. Voilà, le fait d'être bien organisé et surtout de ne pas repousser. Quand j'étais encore responsable de rayon à Campus, la responsable d'exploitation, qui me parlait un peu de son métier, me disait tu verras, les gens viennent toujours te voir et si tu dis oui à tout tu ne t'en sors pas tu n'avances pas. Et moi, je pense que bien au contraire, le fait d'être le plus disponible ça permet justement de donner envie aux collaborateurs et il y a un côté donnant donnant. Moi, je dis toujours oui quand on vient me voir donc si à un moment donné je demande quelque chose normalement tu ne dois pas savoir me dire non parce qu'il y a une relation donnant donnant qui s'est instaurée naturellement et ça, c'est aussi parce que j'aime ce que je fais et je m'investis beaucoup que je peux constamment dire oui. Si effectivement je voulais être très fort sur tous les points de ma fiche métier et que du coup je serais obligé de dire écoute là je ne peux pas, envoie-moi un mail, je le ferai la semaine prochaine, tu envoies chier tout le temps les collaborateurs et à force de les envoyer chier, ils ne viennent plus te voir et quand tu vas les voir, ils ne sont plus réactifs et ils ont toujours le bon mot pour dire bah non je ne peux pas. Quand tu es très disponible, les gens vont plutôt dans ton sens. En termes de qualité, il y a le côté bien-être au travail, c'est de plus en plus ancré dans *SVSCsport*, le fait de prendre du plaisir au travail. Mon point faible au départ était que j'étais peut-être trop gentil, je suis naturellement gentil dans ma vie personnelle donc j'ai quand même travaillé pour être plus exigeant et savoir dire non, faire respecter les règles, les procédures et pour autant, ça n'empêche pas de ne pas être un gros con tout le temps et de savoir aller dans le sens des autres.

Julie : Est-ce que tu peux me parler de tes conditions de travail pour rebondir par rapport au nombre d'heures que tu fais par exemple.

Frédéric : c'est simple. Je pense qu'il y a aussi le côté intéressé. Je vais reprendre l'exemple de Campus. À l'époque, on était 20 responsables de rayon. Tous les responsables de rayon n'ont pas la même envie de pouvoir avancer au niveau hiérarchique même s'il y en a certains qui disent aujourd'hui je n'en ai pas envie parce qu'on leur a fait comprendre qu'ils n'avanceront pas mais je pense qu'intuitivement, dès le départ tous les responsables de rayon ont

la même envie, s'ils peuvent être directeurs de magasin ils le seront. Il y en a peut-être un ou deux qui disent non généralement et du coup, ils vont rapidement partir. Donc on est une vingtaine à prétendre un métier qui sera l'exploitation. Donc, tu ne peux pas oublier le fait qu'il y a une compétition entre les responsables de rayon. Alors, que je trouve quand même très saine. Tout ça pour te dire que le responsable rayon qui arrive à neuf heures et qui repart à 18 heures pour aller à son entraînement le mardi et le vendredi et qui ne vient jamais pendant ses congés alors sur le papier, il aurait raison mais forcément en termes de charge de travail et de choses que tu peux faire sur une semaine, tu en fais plus quand tu fais 7h 20h que quand tu fais 9h 18h. Ça, c'est mathématique.

Et maintenant, je repense à Bailleul c'est un exemple que je reprends souvent. On est en réunion commerciale le lundi et plusieurs semaines de suite, tu as le directeur qui nous dit OK, c'est simple, pour lundi prochain je vous demande de, en premier lieu, faire ça, en deux, de faire ça... des plans d'action hyper simples hyper concrets, des têtes de gondole, enfin des trucs à la con et il revient le lundi d'après et la majorité des fois moi, j'avais tout fait, tu en avais un ou deux qui en avaient fait la moitié, est il y en a qui n'avaient quasiment rien fait. Et il disait je ne comprends pas, qu'est-ce que je dois faire, qu'est-ce que je dois dire pour que vous fassiez les choses. Alors ça c'est peut-être aussi dans les qualités de se dire qu'est ce qui va me permettre de me mettre en avant pour pouvoir avancer et pour pouvoir progresser que de faire en sorte que les priorités de mon directeur deviennent ma priorité à moi. Et du coup moi, quand je sortais de la réunion commerciale du lundi, je faisais ce qu'il voulait que l'on fasse directement comme ça c'était fait et je sais que je serai au rendez-vous. Maintenant, on peut aussi parler du fait de vouloir absolument être au vert et je regrette du coup, si on parle des formations que, quand je repense notamment à cette réunion commerciale, où il dit, pour la semaine prochaine je veux que tous vos vendeurs soient au vert sur les formations par exemple DRC (développer ma relation client). Et donc là tu as une responsable de rayon qui dit, attends, moi j'ai des vendeurs en congés, j'ai des vendeurs qui ne sont pas là, il faut que je les planifie. Et le mec, ce qu'il voulait à ce moment-là c'était pas qu'on fasse vraiment la formation c'est qu'on les inscrive et que l'on soit au vert sur le plan individuel de formation. Au départ, quand j'ai commencé c'était presque peu importe si mon collaborateur n'a pas fait la formation, moi, je veux être au vert sur mon métier. Du coup mon directeur me dit qu'il veut qu'ils soient au vert, alors le jour même je créé une formation pour le lendemain, j'inscris toute mon équipe à cette formation et le mardi ils sont au vert, terminé. Et du coup, on arrive le lundi d'après et le directeur a dit je ne comprends pas il n'y a que les gars de Frédéric qui sont au vert. Tous les autres avaient raison sur le côté éthique, c'est-à-dire ils ne vont pas les mettre au vert s'ils ne sont pas formés. Mais à ce moment-là on était dans une *deadline* où le directeur avait lui aussi la pression par la personne au-dessus de lui donc il fallait que l'on soit au vert. Du coup il y a ce côté peu éthique et qu'est-ce que je suis prêt à faire pour avancer et comment est-ce que mes collègues m'ont jugé, moi, d'avoir inscrit mes collaborateurs alors qu'ils n'étaient pas formés, c'est la petite limite au fait de vouloir absolument respecter, mais en l'occurrence, je pense que ça m'a servi parce que du coup, j'ai toujours été plus ou moins au rendez-vous par rapport à ce qu'on me demandait. Un moment donné quand le directeur doit faire les comptes en fin d'année, qui dans ton magasin est prêt, qui est plus organisé, qui est le plus sérieux, qui est le plus responsable, qui est le plus autonome, et bah c'est celui qui est le plus de rendez-vous qui ressort en premier.

Je ne sais plus ce qu'était la question. (Rires)

Julie : Les conditions de travail. (Rires)

Frédéric : Oui les conditions de travail. Oui, mais tout ça pour dire qu'on n'oblige pas, voilà c'est pour ça que je disais tout ça, voilà c'est ça la conclusion, c'est qu'on n'oblige personne finalement. Mais, même si on n'oblige personne, il y a une forme de résultats à la fin. OK, tu n'es pas obligé de faire 7h 20h tous les jours, bien sûr que non et même, je te conseille de ne pas le faire et si tu le fais régulièrement, moi mon directeur me disait Frédéric lève le pied, tu ne vas pas tenir, ça va pas bien se passer, donc c'était bien de le dire, mais à côté de ça, la réalité c'est que parce que je l'ai fait, j'en ai fait tellement plus que les autres et plus vite que j'étais devant et du coup, c'est mon nom qui pouvait ressortir. Donc, les conditions de travail sont plutôt très bonnes parce que vraiment, on ne t'oblige pas et même à l'inverse, on te conseille d'avoir un rythme de vie qui te permet d'allier vie personnelle et professionnelle. Ce serait moins sain s'il y avait de la pression à base de il faut que tu viennes parce que si tu ne viens pas c'est pas possible. Là, ce n'est pas le cas. Par contre, le seul côté pervers du système, c'est que on te conseille de bien pouvoir allier les deux, on y attache de l'importance, mais pour autant, ceux qui y attachent trop d'importance, mécaniquement, ils en feront moins et du coup mécaniquement, sauf si c'est le champion du monde de la communication et du fait de savoir se vendre, ils seront un cran en dessous des autres. Donc, la question, c'était rythme de travail c'est bien ça ?

Julie : Non, conditions de travail (rires).

Frédéric : Non mais, c'est bien, mais c'est en même temps malsain. Parce que c'est pas juste. Soit les conditions de travail sont les mêmes pour tous et du coup, tout le monde fait 40 heures ou 35 heures et, à ce moment-là, c'est juste, on compare ce qui est comparable ou, à ce moment-là, c'est malsain. Les mecs qui veulent respecter ça et qui veulent partir à 18 heures pour un entraînement et qui veulent arriver à 9h30 parce qu'ils ont déposé leurs



enfants à l'école, ce mec là, forcément, par rapport un petit jeune qui est sans femme sans enfant et qui veut s'investir à fond alors ce n'est pas comparable. Le mec fait 60 heures par semaines et l'autre il en fait 40h, 20 heures, ça change une vie enfin, ça change un métier quoi. Moi, je me revois à Campus. La chance, à Campus, c'est qu'on fermait le magasin à 20h45 20h50, le temps de fermer toutes les caisses. Donc de 19h45 à 20h45 tu n'as pas de client. Donc je faisais une heure de *facing* tous les jours. Et donc, je savais que mon rayon était toujours bien. Donc c'est sûr que tous les responsables qui partaient à 19h45 parce qu'ils se disaient qu'il n'y avait plus de clients alors ils pouvaient partir, le lendemain, ils arrivaient à neuf heures, le rayon était défoncé, la réception arrive et après tu es dans les effets pervers du truc alors que moi, grâce à cette heure, mon rayon était au top. J'arrivais le matin à sept heures si je voulais faire d'autres choses et après, la réception arrive elle passe "finger". C'est trois heures par jour qui font toute la différence mais c'est pas juste. Ça m'a servi mais c'est pas cool pour ceux qui ont des obligations familiales à côté. Maintenant, j'ai une copine. Alors, je commence à changer un petit peu mon discours encore que, là, j'aurais pu être avec elle mais je lui ai dit on se voit 13 heures pour manger et ça lui allait très bien, on va passer l'après-midi ensemble tu vois, entre une journée complète et l'après-midi, je trouve pas que c'est la fin du monde et puis ça m'a permis de m'organiser et de faire l'entretien mi-année de Ludo pendant mes congés. Mais, ça me facilite mon organisation au quotidien et je prends du plaisir à le faire. Ça me va bien.

Julie : A *SVSCsport* peu importe le niveau hiérarchique, tout le monde se tutoie. Est-ce que tu peux me parler de ta perception de cette relation hiérarchique ?

Frédéric : Oui, je peux peut-être te donner un exemple. C'est-à-dire que, même si on se tutoie, dans la relation, moi, j'ai des exemples de responsables de rayon à qui on a reproché d'être trop proches de leurs équipes. Parce qu'entre le tutoiement et le fait après d'être, j'allais dire, rien ne t'interdit d'aller boire un verre le soir et d'avoir des enfants qui sont nés en même temps et donc du coup, de partir en vacances ensemble, mais cette proximité, peut-être qu'elle a l'inconvénient d'être trop flexible. S'il y a une proximité qui est trop importante, on en oublie le fait de penser comme un entrepreneur qui se dit, attend, c'est ma petite boutique, jamais de la vie, tu partiras en vacances là parce que c'est là qu'on fait la moitié de l'année en chiffre d'affaires en un mois donc non tu ne partiras pas en vacances alors qu'ici, dans ce genre de relation, c'est difficile de dire non et c'est normal, tu as beau dire que tu sais faire la part des choses, quand tu es trop proche des gens, tu as du mal à le réaliser. C'est quand même la force d'un grand groupe, c'est qu'on n'est pas non plus tout seul et qu'on a beaucoup de possibilité d'avoir des CDD et de trouver des solutions. On est peut-être quand même trop gentils. En tout cas, la proximité, je trouve qu'elle est peut-être pas assez bien marquée, parce que c'est vraiment, moi, j'ai la facilité à dire que n'importe quel CDD peut, avec la facilité la plus grande aller voir Daphné pour lui parler de n'importe quoi. Mais, ce n'est pas le cas, parce qu'il y a encore mentalement le fait de se dire que c'est la directrice, je vais pas aller la déranger. Il faut faire la part des choses, un moment donné je pense surtout à des gens qui pourraient avoir un malaise, tu vois, qui pourraient se sentir mal dans leur travail, dans leur métier, et qui ne sauraient pas en parler, je pense que c'est là que l'esprit de tutoiement, l'esprit de *SVSCsport* et, je ne comprends pas que les gens n'en parlent pas. C'est justement pour ça je pense, qu'il y a des entretiens mensuels pour savoir si tout se passe bien, et qu'il y a cette relation de proximité qui permet de pouvoir parler de tout dans le monde professionnel facilement sans devoir attendre. Il y a des boîtes où les entretiens se font une fois par an ça veut dire que pendant un an, il peut y avoir un problème et on ne le sait pas. Après le problème c'est de savoir si on fait bien ses entretiens mensuels tous les mois et après, est-ce qu'il y a une relation de confiance qui s'instaure. Et pour moi, la relation de confiance c'est une facilité pour le responsable de rayon à dire ce qui va et ce qui ne va pas. Et tu vois quand tu parles avec tous les vendeurs, ce qu'ils attendent de leur responsable, ce qu'il leur fasse un débrief régulier et quand ça ne va pas, d'avoir le courage, la responsabilité de leur dire, tu as fait ça, tu dois pas faire ça, j'attends de toi que tu fasses ça, ça et ça, pour qu'il y ait un cadre de jeu très clair. Et plus le cadre de jeu est clair, plus est facile. Et justement c'est cette limite là qu'il faut trouver, c'est, je trouve l'intérêt du métier de responsable de rayon, c'est qu'il faut réussir à trouver le bon milieu pour obtenir le maximum des équipes en étant plus juste avec un cadre bien clair et défini pour que ça marche le mieux possible.

Quand tu es trop dans le bureau, les équipes qui font ce qu'elles veulent, il n'y a pas de suivi et après c'est un petit peu puis un petit peu puis un petit peu et puis c'est devenu un acquis alors que ça ne l'était pas du tout. Je ne vois pas en quoi le tutoiement est un problème, je trouve ça plutôt bien pour permettre d'aller rapidement, en tout cas au problème s'il y en a un, pour moi, on trouve facilement les solutions. Le problème serait de ne pas faire les entretiens mensuels et donc du coup de laisser pourrir des situations pendant longtemps alors qu'il y a des outils qui nous permettent de trouver rapidement des solutions. Moi, quand je fais mes entretiens, ce qui marche le mieux, c'est le silence. Pour la partie déplaisirs, tu laisses 2 minutes ou alors tu dis on va encore se laisser une minute de réflexion car j'ai envie de savoir ce qui va pas dans mon équipe et à force, ça finit par venir. Et si on fait pas cet exercice-là où si on prend pas le temps de le faire, c'est compliqué.

Julie : Est-ce qu'à côté du travail, vu les heures que tu fais, est ce que tu pratiques une activité sportive ?

Frédéric : Oui, je pratique de la course à pied. Effectivement, la chance peut-être que j'ai, parce que j'ai pas un rayon, je gère l'atelier mais l'atelier, je vais pas dire qu'il s'auto-gère, mais il y a quelqu'un tout le temps. Quand tu

as un petit rayon et que tu es obligé d'avoir une grande amplitude horaire, c'est compliqué. J'ai arrêté le tennis de table quand j'ai validé mon CDI responsable rayon parce que les compétitions étaient le samedi après-midi donc forcément j'ai arrêté et je n'avais pas envie de jouer le dimanche matin mais j'ai repris donc, la course à pied depuis six mois et là, j'étais capable pendant deux mois, de m'entraîner trois fois par semaine. Je repense par rapport aux conditions de travail, je me dis que plus tu avances dans l'entreprise et plus tu vas pouvoir le faire. Mais aujourd'hui, le jeune responsable de rayon qui arrive, s'il arrive à faire trois fois du sport dans la semaine, le conseil en off que je lui dirais c'est qu'il n'est pas en train de se donner toutes les chances de réussir parce que là il aura fait six heures qu'il aurait pu consacrer à son projet, à travailler son rayon, à avoir un rayon propre, travailler sa politique commerciale, faire plein de choses. Six heures par semaine toutes les semaines, tu peux faire beaucoup de choses. Donc j'entends qu'il a envie de continuer le sport mais par contre je pense qu'il y a un cap à passer au départ ou s'il n'est pas capable de s'investir sur les 3-4 premières années alors soit il va stagner soit il va quitter la boîte dans la plus grande majorité des cas. Il y a toujours des mecs qui sont capables d'associer les deux mais bon voilà, soit ils sont vraiment très fort, très bon communicants, très organisés. Voilà, j'ai vraiment pas fait de sport pendant deux ans et aujourd'hui je suis convaincu, je le sais et je le dis, quand je serai directeur de magasin, je vais reprendre la musculation et j'aurai envie de faire du sport quasiment tous les jours et je ne m'interdirai pas peut-être de prendre deux heures le midi, tous les midis, si j'arrive à huit heures et que je pars à 20 heures, je sens que dans mon organisation, je pourrais prendre deux heures et que ce serait compris et normal. Et donc, plus tu avances et plus tu peux le faire. Donc, par rapport au sport, oui, moi aujourd'hui, j'ai l'organisation et le métier qui me permettent de pouvoir faire du sport quand je veux et sans devoir m'organiser spécialement différemment donc c'est une chance. La seule raison qui pourrait m'empêcher de le faire, c'est mon esprit de responsabilité qui me dirait non je ne peux pas là, c'est trop compliqué, dans le magasin c'est trop dégueulasse, il faut que j'aide à aider, il faut que j'aide à dépanner et encore que, je ne suis pas obligé de le faire. Donc, c'est quand même mentalement plus facile d'aller faire du sport dans ces conditions-là. Mais quand j'étais responsable de rayon avec mon rayon et quand tu vois que ton rayon est dégueulasse, je n'étais pas capable d'aller faire du sport en voyant des fringues par terre, je ne peux pas.

Julie : Donc tu me disais que tu as fait du tennis de table. Depuis combien de temps tu en faisais ?

Frédéric : Ça faisait 15 ans que je faisais du tennis de table en compétition. Je faisais un entraînement par semaine et puis les match le samedi.

Julie : Donc le tennis de table et maintenant tu t'es mis à la course à pied depuis combien de temps ?

Frédéric : Depuis six mois.

Julie : Et à peu près à quelle fréquence tu pratiques ?

Frédéric : La, depuis deux mois, je fais trois fois par semaine tu vois, trois fois par semaine finalement, c'était une fois le mercredi midi ou le mercredi soir ensuite le vendredi sur mon jour de repos et puis le dimanche. Donc même si tu veux pas faire de sport pendant ton temps de travail et que tu en fais sur ton jour de repos et sur le dimanche tu peux quand même en faire deux fois par semaines. Il faudrait vraiment être sportif de haut niveau pour vouloir en faire cinq fois par semaines.

Julie : Donc maintenant ça va être un peu plus personnel. Est-ce que tes vêtements de travail sont les mêmes que les vêtements que tu portes dans la vie de tous les jours ?

Frédéric : ah, c'est une bonne question. Je vais t'y répondre à cette question. Elle est intéressante. J'en ai parlé à Hugo quand il est arrivé. Donc je vais commencer par l'exemple d'Hugo et après je reviens en arrière. Donc lui par rapport à son statut il est en Master 1 et il arrive à *SVSCsport* pour être en formation responsable de rayon donc je lui ai dit tu ne peux pas tous les jours être en T-shirt et mettre comme ça un survêtement du PSG. Tu as beau aimer le PSG, dans l'image, moi je crois à la perception qu'ont les vendeurs et les clients et, à un moment donné, je trouve qu'il y a une distinction qui est faite entre le mec qui porte la chemise est celui qui ne la porte pas dans l'inconscient général, dans la culture dans laquelle on vit.

À l'extrême, ça ne se fait plus mais à campus, il y a cinq ans, le permanent était obligé d'avoir une cravate de costume, voilà, chaussures de ville et cravate. Parce que sous-entendu je suis le directeur du jour et quand il y a un litige à gérer et que le client qui n'est pas content voit arriver un mec avec une cravate, il a pas commencé à parler, le permanent, que le client est déjà calmé parce qu'il se dit c'est quelqu'un d'important qui vient le voir. Alors que si c'est un mec en T-shirt qui vient le client peut se dire non je veux vraiment un responsable. Je pense personnellement que dans la tête du client, il y a un parallèle qui est fait. Moi quand j'ai commencé, quand j'étais vendeur, je ne me posais pas la question. Quand je suis arrivé responsable de rayon, je me l'étais posée tout seul c'est-à-dire que je m'étais au moins des polos et quand je pouvais, des chemises. Quand je suis arrivé à campus avec l'influence du directeur, je m'étais beaucoup de chemise à carreaux et je retroussais les manches et lui il m'a dit écoute Frédéric si tu veux encore avancer, pas dans l'entreprise, mais franchir une petite marche dans ton style vestimentaire, je te conseille des chemises unies manches longues. Voilà, c'est quand même beaucoup plus habillé,

plus propre, enfin c'est encore une étape différente. Et donc quand je repense à moi, comment je m'habillais quand j'avais 20 ans donc à la fin de l'adolescence, je me posais pas la question, j'avais des T-shirts, j'avais beaucoup de T-shirts et quand je regarde ma garde-robe aujourd'hui je ne mets plus du tout de T-shirt sauf quand je fais du sport. Donc je pense plutôt qu'il y a une influence inversée, voilà comment je m'habille maintenant pour travailler et donc voilà, j'ai beaucoup de chemises donc je mets des chemises, je ne me pose même pas la question et puis je trouve que c'est plus élégant.

Mais je pense que c'est bien l'entreprise qui m'a fait évoluer dans mon style vestimentaire pour être en adéquation avec mon métier. Et sans mentir, je commence de temps en temps, pendant une semaine, je mets mes petites chaussures et des pantalons de ville et quand je le fais, je me sens investi différemment dans un rôle, une posture qui me donne plus de légitimité et plus de crédibilité vis-à-vis des vendeurs, vis-à-vis des clients. Et je me dis quand je serai directeur, j'aurais aussi des routines. Je copie et je m'inspire de ce que j'ai vu mais par exemple le directeur de campus, tous les samedis, il mettait ses chaussures de ville. C'était sa routine, il sait que le samedi il y a plus de clients et lui le samedi, il ne voulait pas être en bureau, il voulait être en magasin et du coup, il voulait que les clients puissent potentiellement, à travers sa posture et son style vestimentaire comprendre que c'est un personnage important du magasin. Et je trouve ça bien parce qu'il y a des clients qui viennent facilement voir des gens qu'ils pensent être responsable pour parler de problèmes, pour leur dire des choses qu'ils ne trouvent pas normales, pour signaler certaines choses et ça permet aussi d'avoir pas mal d'avis des clients. Mais tout ça parce qu'il y a la relation client et tu vois, quand tu reviens après et que tu vois que les mecs ils sont en direction commerciale ou dans les services, ils redeviennent beaucoup plus en mode basket, T-shirt, il n'y a plus de relations hiérarchiques avec les vendeurs ou des relations avec les clients. Donc là, ils redeviennent des hommes qui veulent du confort.

Julie : Et maintenant, plutôt niveau de l'hygiène corporelle, est-ce que tu fais attention à être rasé quand tu viens au travail, qu'est-ce que tu en penses ?

Frédéric : C'est intéressant comme question. Parce que là à partir d'hier, je me laisse pousser la barbe pendant trois semaines parce que ma copine part en vacances. Donc, je sais que pendant une semaine ma barbe va être dégueulasse. Donc je peux comprendre, il y a l'effet de mode et on ne peut pas lutter contre ça et il y a un effet de mode mal rasé depuis trois jours qui existe. Ça me fait penser à un vendeur à Campus. Il voulait surfer sur cette tendance parce qu'il y en a qui le font et la règle n'est pas forcément claire. Et donc n'importe qui peut le faire. Mais le problème c'est que quand il était mal rasé il était moche. Ça se voyait qu'il n'était pas bien. Mais je me disais en quel honneur je vais lui dire d'aller se raser parce que ça ne lui va pas alors que d'autres qui ont une barbe qui pousse mieux même si ça fait quatre jours qu'elle n'est pas rasée non plus je ne leur dirais rien. Je ne trouve pas ça juste. Donc du coup, je me pose régulièrement des questions parce que je me dis quand je serai directeur de magasin, j'ai envie d'avoir un cadre de jeu qui sera très clair pour tout le monde sur pas mal de sujets pour éviter beaucoup d'amalgames sur plein de sujets bêtes dont celui-ci. Et j'en ai d'autres. Mais, je me pose encore la question. Je n'ai pas trouvé de réponses. C'est comme pour les shorts, tu vois, c'est dans le même esprit, le style vestimentaire. Là, c'est toléré par Daphné, la directrice donc moi je n'ai rien à dire sur ça mais je n'avais jamais vu ça. Mais c'est pareil, Ludo, la semaine dernière, il avait un short qui était juste moche quoi mais, c'était pas bien, c'était pas un jogging, c'était un short de rando, mais il n'était pas beau et ça dénotait complètement. Mais en quel honneur je vais lui dire ton short il est moche, tu vois, c'est comme pour la barbe je ne pouvais pas lui dire. À partir du moment où on a le droit de mettre des shorts et des pantacourts c'est tout, il a le droit de le faire. Mais pour autant, j'ai envie de croire, on est de plus en plus dans un monde où on parle du bien-être des collaborateurs, de la libération de l'entreprise tout ce qu'on veut, donc peut-être que le cadre doit être très clair par exemple, on tolère le short en jean et si c'est un short ce sera le short en jean et rien d'autre. Point. C'est très clair pour les hommes ou pour les femmes qu'il y ait vraiment quelque chose qui soit très précis et qui permette d'avoir une cohérence dans l'équipe. Je pense que pour les shorts ça, ce sera ma réponse, et pour la barbe, etc. Tu vois, c'est comme Greg, quand il ne se rase pas pendant quatre jours, ce n'est pas par effet de mode et en plus ça pousse vraiment dans son cou et tu vois juste que c'est parce qu'il n'est pas rasé et donc je trouve que c'est pas bien. Je pense qu'il faudrait pouvoir expliquer aux collaborateurs que soit ils le font de manière assumée et à ce moment-là c'est propre, il y a quand même une partie qui est rasée, il faut que ce soit travaillé. On doit voir que c'est volontaire. Et c'est assumé. Soit tu as une vraie barbe et du coup, tu l'as complètement ou soit tu te rases. Il ne peut pas y avoir un entre-deux. Moi je sais que d'ici deux jours je vais me raser deux centimètres sur le bas du cou pour essayer de montrer que je me rase quand même.

Julie : Peux-tu me dire ta taille et ton poids ?

Frédéric : Je mesure 1,80 pour 76 kg, j'ai grossi récemment...

Julie : C'est un problème ?

Frédéric : Non, non, je ne me sens pas grossir mais comme j'ai repris la course à pieds, ça m'a peut-être un peu musclé.

Julie : Tu m'as dit que tu avais une copine. Qu'est-ce qu'elle fait dans la vie ?

Frédéric : Elle est prof de math.

Julie : est ce qu'elle fait du sport ?

Frédéric : oui, c'était elle qui court beaucoup donc c'est elle qui m'a donné envie de courir trois fois par semaines.

Julie : OK et donc tu cours avec elle ?

Frédéric : oui.

Julie : donc elle court aussi trois fois par semaine ? Ou plus ?

Frédéric: ça dépend des fois quand elle s'entraînait pour un marathon elle courait quatre fois mais là c'est trois fois.

Julie : et toi ton objectif ce serait quoi ?

Frédéric : hier on a fait les 10 km de Fretin. C'était notre première course officielle en compétition et donc du coup, c'était exactement ce que je lui ai dit, il faut forcément qu'on retrouve une autre course en août ou en septembre parce que sinon moi, je vais perdre de la motivation à un moment donné. J'ai besoin d'avoir un petit objectif. Donc là on va choisir une autre course. Mais quand je vois l'état dans lequel j'étais hier après les 10 km, j'ai du mal à me projeter sur le fait de faire plus pour l'instant. Mais je suis ouvert à tout, dans un an ou deux ans ou trois ans, il peut se passer tellement de choses que pourquoi pas. Vu qu'elle a fait des marathons je me dis que ça peut se finir de cette façon. Il faudrait que j'aie le même niveau. Tu vois par exemple hier, elle a fini une minute devant moi. On n'a pas couru ensemble moi j'aurais préféré qu'on court ensemble. Ça aurait été plus sympa. Mais il faudrait que l'on ait le même niveau de forme au même moment. Mais c'est difficile, moi j'aime bien courir à vitesse très régulière tandis qu'elle des fois elle accélère, des fois elle ralentit alors ce n'est pas facile.

Julie : et par rapport à son rapport au corps, est ce qu'elle fait attention à elle ?

Frédéric : oui elle fait attention à elle. En fait, si on parle de style vestimentaire, il a fallu que j'attende 2 mois pour que je me rende compte que c'était la première fois que je la voyais porter quelque chose qu'elle avait déjà porté. Pendant deux mois, elle ne portait jamais les mêmes choses. Elle a une grande garde-robe, tu vois le genre ? Elle fait tout pour être assortie du coup, moi maintenant je fais attention. Je voulais un short pour l'été pour me balader mais par contre je lui ai demandé de le choisir pour moi parce que je ne veux pas faire de fautes de goût. Donc on était ensemble j'ai essayé plusieurs shorts elle m'a dit elle préfère celui-là hop j'ai pris celui-là.

Julie : que font ses parents comme profession ?

Frédéric : sa mère est prof d'arts plastiques et son père travaille en logistique chez Kiabi.

Julie : comment elle voit ta carrière ?

Frédéric : elle est plutôt contente de savoir que j'ai envie d'avoir une carrière qui me plaît et où je pourrai associer plaisir dans le travail et niveau de responsabilité et puis rémunération quand même. Elle a du mal à comprendre quand même le niveau d'investissement mais elle l'accepte. Et c'est justement ça que j'apprécie beaucoup. Elle comprend et moi je lui ai dit dans la conception de mon futur, si tout se passe pour le mieux je serai directeur d'ici 2016 et si je ne suis pas non plus mauvais dans la manière donc je me débrouille, pour 2018 ou 2019 je travaillerai [dans une marque de l'entreprise]. Donc voilà, je sais déjà te dire que le jour de mes 30-31 ans je serai à Lille. Il y a aussi le côté mobilité. Je me dis que si dans six mois je dois encore changer de magasin, ce sera peut-être à Compiègne et donc c'est pas forcément facile à vivre dans un couple mais c'est déjà bien de savoir que l'autre accepte. Et même si c'est Compiègne ce sera deux ans ou trois ans grand maximum et quoi qu'il arrive à partir de mes 30 ans jusqu'à la fin de ma carrière ce sera à Lille et comme c'est là où on veut être, il n'y aura pas de problème. Mais il faut accepter les différentes étapes et tant que je n'ai pas passé ces étapes sélectives, je ne peux pas être dans ma position de confort où je peux être un peu plus détendu dans mon travail. Du coup, je vais te parler de Valentin, je sais pas s'il t'en parlera, mais je t'en parle pour lui. Ce sont des questions qu'il se pose dans sa vie de couple. Sa copine ce n'est pas qu'elle ne comprend pas, c'est qu'elle veut passer du temps avec lui. Tu vois, il a dû négocier dur pour pouvoir venir dormir à Bailleul lors du point mi année avec nous. Quand il y a des pots de départ, il ne vient pas et sa copine lui dit attend tu passes déjà 10 heures par jour, tous les jours, tu ne vas pas non plus en plus dormir là-bas etc. et donc lui, ça le bride vraiment et c'est un frein pour lui et il dit qu'il ne sait pas s'il va pouvoir continuer comme ça longtemps. C'est le premier qui aimerait parfois venir à sept heures du matin faire des grosses journées pour pouvoir abattre beaucoup de travail et il s'en sent incapable parce que sa copine n'est pas forcément pour et c'est difficile pour lui d'associer les deux.

Et c'est super compliqué. Donc moi je suis bien content, et je ne serai pas rester avec une fille qui m'en empêche, donc je suis bien content d'avoir cette possibilité de pouvoir associer comme je veux ma vie professionnelle avec ma vie personnelle. Si je passe moins de temps, il y a une limite à trouver, j'étais avec une fille avant et je sentais

que j'étais même content de rester travailler parce que je n'avais pas envie d'aller la voir. Mais quand tu as envie de passer du temps avec quelqu'un, tu trouves des solutions. Moi je trouve qu'une matinée ce n'est pas grand-chose et c'est donc pour ça que je suis là ce matin. Et c'est souvent ce que l'on dit, soit tu vis avec quelqu'un qui travaille chez *SVSCsport* et donc du coup, cette personne-là comprend ou soit tu arrives à trouver quelqu'un qui comprend ce que tu vis. Donc ici dans mon cas elle me comprend et l'accepte complètement. Et c'est tout ce que je lui demande.

Julie : on va parler de ta famille. Quelle est la profession de tes parents ?

Frédéric: ma mère est mère au foyer et mon père est ingénieur en informatique.

Julie : quels diplômes ont-ils obtenu ?

Frédéric : je crois que mon père à bac+4 et ma mère n'a pas le bac. Elle a arrêté en seconde. Elle a travaillé un peu à la poste elle a travaillé en banque parce qu'apparemment dans les années 70 tu pouvais encore être embauché sans avoir le bac. Et puis quand elle a eu le premier enfant, mon père lui a demandé d'arrêter de travailler pour s'occuper des enfants.

Julie : ils ont quel âge ?

Frédéric : ils ont 60 et 61 ans

Julie : de même, comment voient-ils ton parcours professionnel ?

Alors, ils sont contents que je prenne plaisir. Si je leur disais, j'ai encore fait 70 heures, fait chier, je suis obligé on a plein de pression, là forcément ils le verraient autrement. Là par exemple hier au téléphone et je lui ai dit que j'allais passer quelques heures au magasin demain matin malgré mes congés et elle m'a dit que si ça me faisait plaisir c'était bien. Mais bon, ils attendent de voir quand même car quand je suis rentré à *SVSCsport* j'avais pour objectif d'être responsable de rayon et après directeur, il y avait une part d'incertitude donc ils demandaient plutôt à voir. Et là ils attendent de voir que j'avance. Non, ils sont très compréhensifs. Mon père comprend plus parce qu'il travaille beaucoup aussi alors il connaît l'intérêt que j'ai de vouloir me mettre en avant et de vouloir faire plus de travail. Donc je ne dirais pas qu'il m'encourage mais il me dit que c'est bien et là il attend justement que je continue d'avancer. Je pense que si je fais encore tout ça pendant trois ans et qu'il ne se passe rien pour moi, il me dirait que ce n'est plus la peine et je pense qu'il me conseillerait différemment. Pour l'instant, j'avance de manière très régulière et constante.

Julie : est ce qu'ils ont fait où est ce qu'ils font encore du sport ?

Frédéric : ils font de la marche tous les dimanches, ils font 10 au 15 km de randonnée.

Julie : et donc, comme tout à l'heure, quel est leur rapport par rapport à leur corps ?

Frédéric : alors, c'est marrant, quand j'avais 10 ans, mon père était toujours en pantalon de costume, chaussures et chemise et là, c'est pareil je pense que c'est dans le monde aujourd'hui, maintenant, il va travailler en Jean et en petites chaussures et parfois en polo. Il est obligé d'avoir une certaine forme de propreté donc il se rase tous les jours, il n'y a pas de failles à la règle. Il essaie aussi de se maintenir à un poids cohérent. C'est pour ça qu'il fait un peu de sport. Ma mère nage un petit peu pour essayer de garder la forme.

Julie : OK, as-tu des frères et sœurs ?

Frédéric : oui, j'ai un frère et une sœur.

Julie : qu'est-ce qu'ils font dans la vie ?

Frédéric : mon frère est ingénieur en informatique et ma sœur est éducatrice spécialisée. Elle s'occupe des enfants entre 2 et 17 ans en attente d'être placés.

Julie : leurs diplômes ?

Frédéric : donc elle, elle a le diplôme éducatrice spécialisée et mon frère, il a un bac+5 et il a fait une école à Lille 1.

Julie : et toi, tu étais dans quel école ?

Frédéric : moi j'étais en Staps à Valenciennes.

Julie : comment voient-ils ta carrière professionnelle ?

Frédéric : mon frère voit ma carrière professionnelle d'un bon œil parce qu'il est très organisé, plus organisés que moi donc lui, ça l'intéresse que je lui parle de chiffres, de ce qui se passe, des clients donc il aime bien les petites

anecdotes. Hier j'ai passé l'après-midi avec lui et je lui racontais qu'il y avait un nouveau directeur à Noyelles-Godault et donc il me disait que c'était con ça aurait pu être moi. Il est très impatient de cette étape-là.

Julie : et ta sœur comment la voit-elle ?

Frédéric : ma sœur habite loin donc on ne se parle pas. Du moins on ne parle pas de boulot.

Julie : font-ils du sport ?

Frédéric : ma sœur ne fait pas de sport. Elle a un chien et le promène. Et mon frère est inscrit dans une salle de fitness à Arras. Il fait du sport en fonction de son poids. Quand il prend un peu de poids il se remet plus au sport mais il n'en éprouve pas de plaisir.

Julie : et comment sont-ils physiquement ?

Frédéric : ma sœur, c'est la plus excentrique de la famille, elle est un peu en mode baba cool, c'est la seule qui avait de grands sarouels et elle était à la limite d'avoir des *dread locks*. Voilà, décomplexée quoi. Et mon frère, c'est plus en rapport à son poids dès qu'ils se sent un peu gros, il n'est pas bien.

Julie : alors maintenant j'aimerais s'il te plaît que tu me parles de la politique de recrutement à *SVSCsport*.

Frédéric : alors selon ma perception, pour les vendeurs ou pour les responsables de rayon ?

Julie : quand toi tu recrutes.

Frédéric : quand je recrute, c'est pour un vendeur. Quand je recrute, je crois d'abord à l'état d'esprit service client. Pour moi, ça passe devant la pratique sportive. Parce que quand tu penses à des rayons comme la rando, le fitness, un moment donné, pour cintrer... pour des rayons qui ne sont pas techniques, la pratique sportive, pour moi elle peut être secondaire. Du coup pour moi ce qui m'intéresse vraiment c'est les gens qui sont naturellement orientés vers les autres : attitude de service, ouverture, écoute, sourire, c'est ce qui compte en premier. Dans un entretien collectif, tu vois donc très vite ceux qui sont un peu refermés, qui ont un visage très fermé et donc pour eux c'est beaucoup plus compliqué. Par exemple je me rappelle moi, j'avais un visage très très fermé et pendant trois ans à la suite mon responsable de rayon pendant les entretiens annuels me disait Frédéric, je n'ai pas l'impression que tu prends du plaisir, j'ai l'impression que tu fais la gueule. Non, je ne fais pas la gueule. Et lui me disait pas je ne te vois pas sourire. Bon du coup tu vois que ce n'est pas une tare parce que j'avance quand même dans l'entreprise et c'est pour ça que j'essaie de penser aussi à moi et à la manière dont j'étais quand je recrute mais pour autant, c'est tellement plus simple d'avoir quelqu'un qui est naturellement souriant et orienté vers les autres. C'est ce qui m'intéresse en numéro un. En deux, je te dis pratiquant, sportif, local si possible. Le mec qui joue au tennis en compétition dans le club de Béthune, il a déjà une forme de petits réseaux et puis parce qu'il est pratiquant aussi depuis longtemps, moi je voyais, j'ai joué 15 ans au tennis de table, dès le premier jour je pouvais vendre des raquettes en rayon parce que je connaissais. C'est donc un avantage pour l'employeur d'avoir des gens qui pratiquent.

Julie : des gens qui pratiquent ou des gens passionnés ?

Frédéric : ça allait être mon troisième point. Le côté esprit de compétition et passion du sport parce que du coup, par rapport au plaisir que je prends, c'était les résultats de mon mémoire de Master 2 c'est-à-dire les clés du management efficace : parce qu'on recrute beaucoup de gens sportifs, pratiquants, compétiteurs, ça fait que tu as quand même un plaisir naturel et facilité de mettre les gens en compétition, faire des challenges et avoir envie d'accélérer quand tu sens que tu es en retard. Donc c'est sûr que c'est beaucoup plus facile de prendre du plaisir parce que du coup, le profil correspond à la tâche et puis parce que tu es avec d'autres personnes comme ça. Quand tu es entouré de gens qui ne comptent pas leurs heures et qui se disent aller on bosse à fond on s'investit, bah c'est comme une petite famille et puis tu es content de partager des moments avec des gens qui comprennent et qui vivent la même chose.

Alors entre passion et pratiquant, on va dire que le mec qui pratique en compétition il a quand même beaucoup plus de chances qu'il soit passionné, tu ne pratiques pas tous les samedis ou tous les dimanches quelque chose si tu n'aimes pas ce que tu fais.

Julie : mais tu peux être passionné de sport sans pour autant pratiquer.

Frédéric : oui, quand je dis pratiquant, la question c'est demain tu es dans le rayon face à un client, est-ce que tu es capable de lui parler de ce produit-là. Oui, parce que je suis pratiquant, sous-entendu parce que j'utilise les produits, je les vois, je les touche, je suis capable. Une personne qui ne pratique pas peut quand même te parler du textile qui est bien adapté, de ce qu'il faut acheter... c'est pas tant l'acte de pratique pure que le fait de connaître les produits et que de prendre plaisir, justement, avec ces produits. Quand je prenais l'exemple tennis de table, les raquettes, quand je les collais, quand je les avais en main, j'étais comme un dingue, mais forcément, j'étais passionné par le tennis de table. Donc oui, ça, c'est important et une des questions que je pose parce qu'on me l'a posée à moi en

entretien, le directeur de Bailleul avant de me prendre en stage là-bas, il m'a dit OK, moi je ne joue pas du tout au tennis de table, alors donne-moi envie de jouer au tennis de table. Si tu es passionné, donc ça devrait aller, moi, à l'époque je venais de faire un stage ou j'étais pendant 2-3 mois au club de Valenciennes et où j'entraînais une partie de grands débutants et moi, j'avais choisi les plus grands débutants possibles. Un petit qui ne savait pas faire deux jongles à la suite sur sa raquette limite il allait tomber tellement il perdait l'équilibre et en l'espace d'un mois j'en ai fait un bon petit pongiste tu vois. Et donc, j'ai réussi à donner envie au directeur de se mettre au tennis de table par rapport à la manière dont mes yeux brillaient quand j'en parlais. Et, il avait senti ça et après, ça peut facilement se retranscrire avec beaucoup de choses finalement avec des challenges que tu peux lancer en magasin par exemple.

Et donc on va parler du diplôme, comme tu ne m'en a pas parlé, le meilleur exemple c'est Jean-Louis. J'ai fait pas mal d'entretiens en février mars pour avoir quelqu'un à l'atelier. Donc forcément je cherchais des gens qui connaissent un petit peu les vélos et la réparation et, Jean-Louis, sur son CV, il me met une photo de lui en train de faire du vélo. Par contre sur son CV, aucune référence au commerce. Il a fait bac pro gros œuvre, BTS bâtiment et tous ces stages étaient en maçonnerie rien dans le commerce, rien dans le sport. Et déjà rien que par la photo, moi je le dis je ne peux pas ne pas le voir. Il a l'air passionné par son sport alors je le rencontre. J'avais le choix entre un mec qui avait déjà bossé à *SVSCsport* à Bailleul sur le rayon cycle, et puis lui. Basé sur, pour le coup son sourire, naturellement, il me parlait et il était souriant donc, j'ai senti la facilité qu'il aurait à rester positif tout le temps avec les gens, ce qui est très important pour le service client. Donc basé sur ça et sur ses capacités naturelles à réparer un vélo parce qu'il y touchait. Et j'ai préféré lui faire confiance à lui plutôt qu'à l'autre personne qui avait déjà bossé à *SVSCsport* et qui m'a inspiré moins confiance par rapport à la facilité à communiquer avec le client donc j'ai pris Jean-Louis et évidemment, c'est une réussite. Et la morale de l'histoire, c'est qu'il va reprendre une licence 3 en alternance, il était quasiment parti pour arrêter et je lui ai dit non tu as 20 ans, tu ne peux pas, tu as trouvé ta voie, donc c'est trop bête. C'est trois ans d'études mais trois ans sur 40 ans de carrière ce n'est pas grand-chose donc je lui dis de le faire maintenant. Donc, il le fait. Je suis très fier de ce recrutement là parce que je me dis je lui fais confiance en me basant simplement sur son sourire et sa façon d'être et sa connaissance de la mécanique qui a fait que dès le premier jour, il a pu parler à des clients des vélos parce qu'il est pratiquant. Et ça, c'était quand même important. Et donc si on parle de comment je fais quand je recrute, la première méthode est très simple je prends une feuille blanche et je fais quatre colonnes, enfin quatre cases et mes cases correspondent aux quatre valeurs de l'entreprise. Donc les valeurs de l'entreprise là tu les connais, sincère, responsable, vital et généreux. Donc tu as les quatre valeurs de l'entreprise et dans la discussion, tu viens chercher à alimenter ces quatre cases. Et donc là où j'ai beaucoup appris c'est avec le directeur de campus. Une fois il m'a dit qu'il faisait un recrutement pour un responsable de rayon et il voulait que je vienne pour voir comment il faisait. Du coup, pendant une heure j'ai observé et j'ai pris des notes. Donc maintenant, j'utilise sa méthode que je trouve très bonne. Lui, il parle beaucoup du monde sportif donc c'est comment à travers le sport, j'arrive à faire des parallèles avec ce que je vais pouvoir apporter à mon entreprise. Est-ce que j'entraîne, est-ce que j'ai un pied dans le monde associatif... donc pas mal de questions relatives au sport et au monde associatif et puis après un deuxième gros pavé lié aux expériences passées mais toujours avec les quatre valeurs de l'entreprise en tête. Et cela te permet de pouvoir faire des phrases du type voilà, je l'ai trouvé très sincère par contre sur la vitalité ... Donc ça te permet de t'éclairer un petit peu. Le fait de partir sur des questions comme les qualités et les défauts... moi j'aime bien le côté comparable et le fait de pouvoir se dire que sur trois entretiens à la suite je peux trouver facilement ce que je cherche. Et plus que le recrutement en lui-même c'est-à-dire l'entretien, j'ai envie de parler de la politique commerciale et de l'importance qu'il faut pouvoir attacher à qui j'ai envie de recruter par rapport à ma politique commerciale. Parce que si tu ne sais pas ce que tu cherches exactement et que tu ne te dresses pas un profil qui va coller à ton activité, tu vas peut-être te retrouver avec un mec qui colle aux valeurs mais finalement, tu aurais préféré un spécialiste BMX par exemple. Donc le responsable doit attacher beaucoup d'importance au travail de réflexion. Peut-être que les responsables des fois se disent moi je veux avoir des profils très différents dans mon équipe : je veux une personne qui réfléchit beaucoup, je veux une pile, je veux quelqu'un comme ci, je veux quelqu'un comme ça et du coup, c'est simple pour le responsable car en plus des quatre valeurs, il sait qu'en haut de sa feuille il cherche la pile de l'équipe. Donc dès qu'il va la trouver il va savoir que c'est la bonne personne. D'autres responsables vont préférer des profils très similaires... mais tout ça, si tu ne te le dis pas à l'avance alors tu fais beaucoup d'entretiens et finalement tu ne sais pas trop ce que tu cherches, tu ne sais pas trop où tu vas. Une dernière chose au niveau des entretiens collectifs, je dirais que leur vertu est de voir beaucoup de personnes en peu de temps et donc, ça permet de dégrossir beaucoup de choses parce qu'il y a des gens que tu pourrais prendre si tu avais fait juste un entretien individuel parce qu'ils paraissaient bien mais finalement quand tu les place dans un groupe et donc que tu évalue les savoir-être, tu vois tout de suite ce qui sont à l'aise et ceux qui ne sont pas et la place qu'ils ont. Donc les entretiens collectifs sont plutôt intéressants. Longtemps, au début, quand je faisais des entretiens, quand tu es vraiment en galère, et que tu t'y prends à dernière minute, si le premier que tu vois te semble bien, tu le prendras alors que, si j'avais quatre cv si j'avais vu les quatre en même temps, peut-être que je ne l'aurais jamais pris lui parce qu'un autre sera sorti du lot.

Julie : donc toi, quand tu recrutes quelqu'un, tu te bases sur ta politique commerciale. As-tu un critère primordial ?

Frédéric : oui, le critère numéro un c'est donc le service client et en critère numéro deux c'est l'énergie. Sous-entendu le sport. Moi je préfère aussi les gens qui me ressemblent et j'ai du mal à travailler avec des gens qui seraient trop réfléchis car, à un moment donné, j'ai besoin que ça bouge. Je préfère des mecs qui prennent des initiatives et qui vont de l'avant.

Julie : après, dans ta politique commerciale tu écris aussi si tu veux une fille ou un garçon. As-tu des préférences ?

Frédéric : une préférence, pas forcément. Force est de constater qu'on a moins de cv féminins pour l'atelier donc c'est plutôt conditionné par ça. Donc non, absolument pas.

Julie : quand tu publies une annonce, quels critères mets-tu en avant ?

Frédéric : il y a beaucoup de critères prédéfinis, mais je mets quand même ma patte. J'insiste sur la base horaire que je cherche pour pas qu'il y ait incompréhension. Et du coup le truc qui reste le plus simple en l'occurrence pour l'atelier ça reste la pratique sportive. Je ne me vois pas écrire que je cherche quelqu'un de souriant car ça me paraît quand même être évident et puis après la façon dont les gens se perçoivent, c'est aussi différent. Je préfère quand même qu'il y ait une première sélection sur la pratique sportive et la connaissance du sport. Pour les rayons spécifiques, techniques, sur lesquels j'ai travaillé comme le cycle, ou comme pour l'équitation, tu cherches un pratiquant équitation, tu veux pas arriver sans être pratiquant et te dire je vais travailler dans ce rayon, je vais vendre des produits d'équitation. Si d'autant plus tu es comme moi, responsable de rayon cycle et je n'y connaissais rien en vélo donc si je ne suis pas entouré d'une équipe avec des gens qui s'y connaissent alors je ne peux pas, ce n'est pas possible. Sur une annonce qui sera faite à l'extérieur, mon premier critère restera la pratique sportive. Par contre, dans une pile de CV que je récupère de l'accueil, je regarde si oui, il est pratiquant, il faut au moins qu'il y ait le mot VTT qui puisse ressortir. Par contre, je vais plutôt attacher plus d'importance, bêtement déjà, alors on peut dire ce qu'on veut sur la photo mais tu as des photos d'enterrement, c'est quand même terrible, le mec, s'il est censé se vendre comme étant avenant, souriant et agréable, il y a des têtes où tu te dis putain lui mais c'est pas possible il a envie de se tirer une balle ou quoi. Il ne me donne pas envie de l'appeler alors, peut-être qu'il ne vaudrait mieux pas mettre de photos. C'est aussi une façon de sélectionner. En tout cas, ce que je recherche moi, quand je fais une annonce, c'est plutôt le sport.

Julie : est-ce que la photo pour toi est importante ?

Frédéric : on est encore sur le principe d'équité je trouve bête, du coup le mec, en fait c'est comme sur Facebook si tu mets une photo c'est censé être ta meilleure photo sinon je ne la mets pas et donc sur un CV c'est pareil si la personne met cette photo-là c'est que c'est censé être sa meilleure photo alors des fois, je préférerais qu'ils n'en mettent pas et que du coup, je regarde simplement l'expérience et plutôt la lettre de motivation et que du coup il me donne envie avec autre chose que du ultra générique comme les qualités qu'il pense avoir et en quoi il pense être utile pour le magasin. C'est plus la lettre de motivation qui peut m'intéresser. Et puis voilà, si tu as une licence dans le sport, tu te dis que ça colle aussi. Moi, c'est sûr que je suis influencé par un visage très souriant et très avenant. À CV identiques, un visage qui est très avenant, très souriant c'est ce que je recherche donc je serais tenté de l'appeler.

Julie : donc pour résumer, s'il y a une photo, ...

Frédéric : bah du coup, ça va être très sélectif et du coup ce serait dommage. Quelqu'un qui peut être très bien et qui a fait l'erreur de mettre la plus mauvaise photo de sa vie, tant pis pour lui j'aurais préféré qu'il ne mette pas de photo et en plus, je n'ai pas 300 jours à passer à appeler, à recruter, à voir donc il y a quand même une étape de sélection, qui doit se faire d'une manière ou d'une autre.

Julie : et donc s'il n'y a pas de photos, tu regardes la pratique sportive.

Frédéric : je regarde la pratique sportive et je lis dans son intégralité la lettre de motivation parce que dans la lettre de motivation tu en as vraiment qui font un effort pour parler de leur pratique sportive, de ce qu'ils font et de ce qu'ils vont nous apporter et ça, ça peut me donner envie.

Julie : Quand tu fais un entretien d'embauche comment perçois-tu la première impression ?

Frédéric : moi, je crois beaucoup au stress de la première rencontre, au fait que tu puisses être un peu tendu, et puis je repense à moi qui était très fermé donc j'ai quand même envie de donner une chance. Si pendant 10 minutes d'échange, il n'y a pas un seul sourire... Il faudrait vraiment que ce soit ultra spécifique, mais comme tout le monde je me ferai une première impression mais je ne veux pas qu'elle soit sélective que, vraiment, je suis convaincu qu'il y a du stress plus pour certains que pour d'autres et c'est dommage que ce soit ça qui puisse prendre le dessus. C'est pour ça que j'aime bien quand j'ai une petite intuition, d'avoir cette personne en CDD pendant une semaine ce qui



va pouvoir me permet de voir si mon intuition était bonne ou pas. C'est ce que j'ai fait pour Romain. Il avait été vu en septembre par Valentin pour faire une alternance comme Hugo. Valentin a dit non il a dit qu'il était trop renfermé, pas souriant, il ne le sentait pas. Et du coup Romain est un peu revenu à la charge parce qu'il n'avait pas trouvé d'alternance et là il devait faire un stage de deux mois. Donc il est venu en mars et moi quand je l'ai vu je n'ai pas ressenti autant ce côté renfermé mais parce que pratiquant et parce qu'il en Master1, il avait un certain niveau de savoir-être et ce n'était pas juste un petit jeune de 18 ans. Donc je me suis dit moi ça ne m'engage pas parce que je suis certain que pour monter les vélos et les vendre il est au niveau. Par contre je ne suis pas encore capable de dire s'il est au niveau pour faire un stage de deux mois en tant que responsable de rayon en formation mais voilà, je te prends en CDD pendant trois semaines et ces trois semaines lui serviront de période d'essai. Mais tu vois, la sanction directe de dire non je ne te prends pas en stage... parce que s'il te manque un tout petit quelque chose alors je suis plutôt convaincu qu'il faut pouvoir prendre un CDD d'une semaine ou deux semaines et la personne sait que pendant ces deux semaines la seule chose sur laquelle elle doit faire ses preuves et me convaincre c'est sur ça. Au moins si la personne n'est pas prise finalement, elle va savoir pourquoi et elle acceptera et moi je ne vais pas me coltiner quelqu'un de mauvais pendant trois mois. Je trouve cette méthode beaucoup plus responsable et c'est beaucoup plus sain dans le cas où il manque un petit quelque chose.

Julie : comment te comportes-tu en entretien ?

Frédéric : je parle beaucoup et j'essaie de donner aux gens envie de travailler à *SVSCsport*. Je leur explique les points positifs du magasin, je leur explique ce qu'ils vont faire s'ils travaillent avec nous. Il y a des fois des gens qui sont intéressants et qui sont en contact avec d'autres entreprises donc il faut leur donner envie de travailler avec nous.

Julie : quel genre de question leur poses tu ?

Frédéric : comme je te disais j'utilise les quatre grandes valeurs de *SVSCsport*. Je parle aussi de la vie en magasin, de l'état d'esprit service client du coup, j'essaie de faire que les candidats se mettent dans la peau du client donc qu'est-ce qu'ils peuvent attendre de quelqu'un du travail chez *SVSCsport* comment réagiraient-ils face à un litige, des choses comme ça. Généralement j'aborde donc les thèmes du sport, les études et les expériences et ces thèmes associés aux quatre différentes valeurs de *SVSCsport* alors tu retombes sur tes pattes. Au départ les questions sont assez générales comme par exemple comment tu pratiques le sport à quelle fréquence, et puis au final, en prenant des notes dans les quatre valeurs, tu te rends compte qu'il y a peut-être une valeur dans laquelle tu écris moins de choses et donc au fur et à mesure de l'entretien tu vas te dire que c'est sur cette valeur là qu'il va falloir insister. Et peut-être qu'il y a juste rien à dire, peut-être que le candidat n'est pas sur ce pavé-là. En voulant poser des questions pour vraiment creuser le côté responsable, si toutes les réponses ne sont pas liées à la responsabilité, alors c'est vraiment que le candidat ne l'est pas.

Julie : Comment, dans un entretien évalues-tu les savoir-faire et les savoir être ?

Frédéric : alors je pense que ça s'évalue au niveau des études. Pour reprendre l'exemple de Romain, moi j'estime qu'en Master, tu n'auras pas de problème avec les savoir-faire. Tu es suffisamment intelligent, posé et réfléchi. Quand on te dit c'est comme ça qu'il faut faire tu vas le faire. Tu n'es pas face à un public débutant, tu n'es pas face à quelqu'un qui est en stage de troisième. Moi, je fais quand même un rapport entre la rapidité d'intégration des savoir-faire et le niveau d'études. C'est peut-être à tort mais je fais ça. Par contre, les savoir-être, je me dis qu'il n'y a aucune différence. Tu vois par exemple, Jean-Louis, il a des savoir être beaucoup plus fort que certains mecs en bac+5 parce que naturellement il prend une situation à bras le corps, il gère les litiges, il trouve des solutions pour les clients, quand il voit un rayon en galère, il se met en mouvement il est responsable, il est organisé. Et par définition, le savoir-être, tu l'as ou tu ne l'as pas. Pour revenir sur Jean-Louis, le côté très social, avenant et souriant, je l'ai senti parce que ça peut se sentir dans un entretien mais le côté responsable, organisé, curieux et je trouve des solutions à des problèmes, mon expérience me fait dire que ça tu ne peux pas le déceler. Et c'est donc à ça que sert la période d'essai, et c'est de pouvoir déceler des savoir être qui sont plus compliqués à percevoir et donc là, ça a été la bonne surprise. Il aurait pu être très souriant et très avenant et puis du coup, être en retrait, pas oser prendre d'initiatives... ça aurait été quand même un bon gars que j'aurais pu prendre un CDD parce qu'il aurait pu faire du bon boulot au niveau des savoir-faire justement et, la bascule savoir-être pour lui, c'est la lettre de recommandation que je lui ai faite qui permet de dire : non, je pense que tu as du potentiel pour une reprise et je t'encourage à reprendre tes études pour pouvoir continuer à avancer et pas de rester juste là et moi je lui ai dit la plus grosse erreur que tu ferais c'est de rester là, moi, si je ne te prends pas en CDI 35 heures ou en CDI 20 heures, c'est pas pour te faire chier, c'est parce que c'est loin d'être une finalité. Toi, si tu n'as pas envie de reprendre d'études et que demain tu postules, je ne serai pas étonné que tu aies un magasin, parce que pour un profil assez atypique comme à l'atelier, je ne serai pas étonné qu'on puisse t'embaucher en CDI 35 heures mais je pense que ce serait dommage donc je te le conseille pas. Et ça il a fallu le temps des périodes d'essai pour déceler des savoir-être. Pour en revenir à ta question sur les savoir-faire, je me casse pas la tête sur les savoir-faire de la fiche métier.

Julie : est-ce que tu aurais tendance à rechercher des gens qui te ressemble ?

Par exemple, l'exemple de Romain je lui ai donné une chance parce que je ne voulais pas me baser sur le fait de le sentir renfermé et donc je ne le prenais pas. Parce que moi j'étais renfermé. Et à force qu'on me le dise et que je travaille sur moi je me suis ouvert donc ce n'est pas du tout une fin en soi d'être renfermé. Par contre c'est bien qu'il le sache et que je lui dise ça, j'y voyais bien un point commun avec moi et c'est pour ça que j'ai eu envie de lui donner une chance. Et il y a une différence entre être renfermé et s'en foutre un petit peu des choses, être laxiste. Après, peut-être dans la manière inconsciente, dans la passion du sport, quand quelqu'un te parle de son sport avec des yeux qui brillent et tu sens qu'il pourra en parler pendant des heures parce qu'il adore ça et ben voilà tu sens que c'est quelqu'un qui aura un contact facile. Donc je crois au fait que quand tu trouves quelqu'un qui te ressemble alors tu as envie de travailler avec lui et c'est peut-être après ce qui fera la force des bons recruteurs, c'est que justement dans le profil que je recherche si j'ai déjà deux personnes comme moi dans le magasin et que j'en voulais deux et pas plus avec une troisième se présente ben non tant pis je prendrais pas. Je la conseillerai à d'autres magasins mais je ne le prendrai pas pour moi parce que c'est pas ce que je me suis écrit d'où l'importance de la politique commerciale.

Julie: est-ce que tu as déjà eu un jugement envers une personne et que tu t'es rendu compte que tu t'étais trompé ?

Frédéric : donc quelqu'un que j'ai pris et que je n'aurais pas dû ?

Julie : oui ou l'inverse ?

Frédéric : un jugement mais oui, je repense quand j'étais à Bailleul je voulais recruter sur la pêche et j'avais pris bêtement tous les CV que j'ai pu trouver où il y avait le mot pêche et je me suis dit je les appelle tous. Les pêcheurs, ce ne sont pas des lumières, le mec, il faisait des fautes de français grotesques donc ben oui, je le juge je suis désolé mais j'ai pas envie que cette personne puisse être devant un client donc, ce n'est pas tant un jugement que, j'ai l'impression, un état de fait, je sais pas si le mot juger est pertinent.

Julie : et lors d'un entretien ou lors de la découverte d'un CV visuellement, tu peux avoir un jugement ?

Frédéric : pour moi, l'apparence physique est incluse dans le sourire et le côté avenant que tu dégages. Je vais te dire une anecdote, à Lesquin, j'avais embauché une fille qui avait 18 ans elle venait de passer le bac. Je la trouvais très souriante, elle était vraiment très souriante par contre, ça été un échec. En fait, elle n'était pas assez mature, tu vois ? Moi, j'étais trop sur le fait qu'elle soit souriante et agréable, elle était jolie, c'est bien, c'était pour l'accueil donc je me suis dit que c'était plutôt intéressant. Elle avait un profil souriant et une facilité à parler donc, ça avait l'air de coller mais au final, surtout sur la partie prise de décision, et les savoir-faire qui n'était pas assez bien respectés sur des boulettes d'erreurs caisse redondantes. Je me suis dit que du coup, l'importance de l'âge et de sentir via des expériences professionnelles, des réussites, des choses qu'on maîtrise déjà au niveau des petits jeunes qui nous disent bah voilà ça fait cinq ans que tous les étés je travaille en restauration... tu vois c'est des petites choses qui peuvent te dire voilà, il a déjà une valeur de travail qui est importante. Et donc tu vois, Jean-Louis, par rapport à tous ces stages de maçon, la valeur de travail, il se lève tôt et ils ont un certain temps pour bosser, ils savent aussi accélérer, il y avait tout un savoir-faire via les stages qui permettait de dire qu'il était quand même déjà mature même s'il n'avait que 20 ans.

Julie : après, tu as aussi été responsable fitness. Est-ce que pour toi, c'était important que la personne qui allait vendre le matériel de fitness soit aussi un pratiquant de fitness et soit musclé comme une personne qui fait de la musculation ?

Frédéric : non, ce n'était pas le plus important. Pour le coup qu'il soit bien portant et qu'il puisse porter le matériel parce que c'est lourd. Parce que tu retrouves quand même souvent dans les CV des mecs qui disent qu'ils pratiquent de la musculation mais entre être bien pratiquant et dire que je suis intéressé par le fitness, j'ai deux haltères chez moi, j'ai déjà mis les pieds dans un club de fitness.... C'est pas parce qu'il a déjà mis les pieds dans un club de fitness qu'il peut d'entrée de jeu vendre un vélo elliptique. Il n'y a pas forcément de relation directe.

A la limite, je serais plutôt intéressé par un homme qui peut porter du lourd mais qui soit assez ouvert et qui ait une capacité pour intégrer et du coup, les *e-learning*s et les infos de base sur les roues d'inertie, sur les poids, sur ce qui intéresse les clients quoi. Et ça, c'est plutôt de la formation que tu as en interne. Pour le coup, c'est bien l'exemple qui montre que tu as beaux être un gros pratiquant de musculation, tu peux être un bœuf, faire 150 au développé couché, et ne pas savoir vendre un tapis de course. Un moment donné, les tapis de course c'est quand tu es en magasin que tu vois que le moteur est comme ça... donc je ne suis pas le plus... non.

Julie : est-ce que tu penses que les clients attachent une importance à la personne qui leur vend un tapis de course en termes de crédibilité physique ?

Frédéric : non, peut-être sur la partie haltères, vraiment sur la musculation pure. Le mec qui a envie de se lancer ou qui a déjà fait un an de musculation, le mec qui est déjà un peu bœuf et qui veut des conseils pour aller encore plus loin, je pense même à la protéine tu vois, s'il voit une petite jeune qui lui parle de protéines, ça va sentir un peu le réchauffé, voilà, j'ai appris ça en formation, je te le donne. Si c'est Thomas C qui prend de la protéine depuis

des années qui renseigne le client, tu sens clairement le côté crédibilité mais sur un segment très spécifique. Donc pour l'exemple du tapis de course, je te dis non car pour cet exemple, femme, homme, petit jeune ou quoi que ce soit, s'il sait parler du produit pour moi c'est la même chose. Mais pour un produit très spécifique, comme un vélo par exemple, tu vois un VTT à 2000 € par exemple, jamais j'en ai vendu parce que je dis au client, Monsieur je ne peux pas, je pourrais vous parler du vélo, de la fiche produit, de la fiche technique mais comme je ne suis pas pratiquant régulier intensif ça va manquer, pour le client, de passion et de détails donc non je leur dis de revenir quand untel sera là. Mais là, on est dans du très spécifique. Je distingue du coup la gamme loisirs de la gamme expert, compétition.

Julie : Est-ce que tu peux me parler des critères « indispensable » pour un employé : trois différentes personnes, tout d'abord les vendeurs.

Frédéric : d'abord les vendeurs ensuite responsables et après ?

Julie : et après les hôtesse et hôtes d'accueil et de caisse.

Frédéric : c'est intéressant, est ce qu'il faut faire une différence au niveau du recrutement, regarde-moi j'étais embauché en CDI 10 heures et du coup, c'est dans le format standard, tu commences par ça ensuite tu évolues. Enfin bref. Je pense que, en premier, je mettrai le dynamisme.

Julie : pour un vendeur ?

Frédéric : Ben, pour tout le monde en fait. Donc je mettrai le dynamisme. Ensuite je mettrai, alors la passion du client ça ne parle peut-être pas au vendeur de *SVSCsport* mais, ce serait le contact facile, la facilité à communiquer, prendre du plaisir à être avec les gens, à aller facilement vers eux, et ne pas attendre qu'ils viennent vers nous, je ne sais pas comment ça peut se traduire et puis en troisième point, ça reprend un peu le dynamisme mais ce serait le côté pratique en compétition, je me rends compte que plus le temps passe, et plus ça sous-entend beaucoup de plaisir de petit challenge, de compréhension, de, naturellement d'accélérer quand il le faut alors que quand je ne suis pas pratiquant en compétition et que je fais juste un peu de sport en loisir, tu n'as pas le goût de l'effort, y'a plein de sous-entendus. Le goût de l'effort reprend peut-être le côté compétition pour moi, c'est le fait que quand il faut accélérer, tu accélères et tu ne te poses pas la question de pourquoi tu le fais.

Julie : donc, est-ce qu'il y a des particularités que tu voudrais rajouter pour les différents postes que je t'ai cités précédemment ?

Frédéric : oui peut-être. Pour le responsable de rayon, je rajouterai deux points : la capacité à prendre des décisions et la capacité d'organisation. Voilà, tout simplement. Parce que tu te rends compte que même s'il est bien organisé mais s'il prend les mauvaises décisions ou s'il n'en prend pas, alors finalement ça ne sert à rien. Et au contraire tu peux prendre de bonnes décisions mais ce n'est pas pour autant que tu ne pourras pas être à la rue, il faut être un minimum organisé donc, les deux sont très liés pour moi, si tu ne les as pas, je pense que c'est compliqué d'être un responsable de rayon.

Pour l'hôtesse, je rajouterai quand même et encore plus, j'en ai connu une quand je suis arrivé à Bailleul, le sourire mais le sourire naturel. Cette fille, sa tête normale, elle sourit.

Et ça, ça revient sur mon deuxième point du vendeur j'ai le contact facile, là encore plus parce qu'elle dégage tellement de choses que pour les gens, naturellement, je deviens un aimant.

Julie : est-ce que tu penses que l'apparence physique est importante pour la personne qui est à l'accueil ?

Frédéric : alors, la question est formulée d'une telle manière que j'ai envie de te répondre non pour l'apparence physique, si on joue sur les mots. Maintenant, tu peux prendre quelqu'un qui serait peut-être moche, si on parle comme ça, mais qui serait justement tellement souriant et naturellement avenant que, voilà, les gens se posent pas la question. Je suis d'accord que quand tu as le choix, par exemple, à campus, tu as trois hôtesse tellement l'accueil est grand, si les trois sont souriantes, ça ne me semble pas anormal, si les trois sont disponibles de se rapprocher de celles qui sont les plus attirantes. Je trouve ça humain. Si tu as une personne qui est à l'accueil, qui fait son job de sourire et de dire bonjour et de vraiment prendre plaisir à le faire, alors peu importe le physique. Alors, peut être exception faite des trisomiques et des balafrés dans tous les sens, il y a un extrême qui peut rebuter naturellement les gens. Il ne faut quand même pas se mentir. A Campus, ce n'est pas un trisomique mais le mec est juste en fauteuil roulant, mais il a vraiment toute sa tête, donc vraiment en moins de deux secondes tu ne penses même plus qu'il est handicapé parce qu'il te regarde, il te parle, il te sourit, c'est un mec normal quoi. Sauf que, effectivement, il est un peu petit, il est dans son fauteuil, il se tient mal, mais ça ne pose absolument pas de problème parce que dans son attitude, il fait tout ce qu'il doit faire.

Julie : maintenant est-ce que tu peux me parler du viens en short ?

Frédéric : alors, moi je ne l'ai jamais fait en tant que personne qui se fait recruter. Je n'ai jamais vu de viens en short pour un responsable de rayon je n'ai vu que les viens en short de Fouquières les Béthune. Donc ça va se cantonner à ça. Avant, je pensais que sur la même demi-journée donc de neuf heures à midi, il y avait une première partie de pratique sportive qui pouvait permettre ensuite d'avoir des entretiens individuels. Et à ce moment-là, ça me semble compliqué de se dire attends juste basé sur une heure de sport je ne comprenais pas comment on pouvait dire lui, je le prends un entretien... je trouvais plus pertinent de faire un entretien collectif où les gens peuvent parler. Mais maintenant, l'ayant vu et vécu et parce que les gens ne font que du sport de neuf heures à midi et seulement à la fin on leur dit on te rappellera et tu verras d'autres personnes ou alors on ne te rappellera pas. J'ai peut-être trouvé ça un peu dur dans le sens où, il y a par exemple un mec, dans un slalom, un petit parcours du combattant, on ne lui a pas trouvé la niac alors qu'on voulait déceler chez ces personnes le goût de la compétition et le goût de l'effort et donc quand on voit les personnes on se dit le mec, j'aimerais bien qu'il se déchire. Et donc basé sur ça et sur d'autres ressentis, on lui a dit non. Et du coup, on lui a quand même posé la question et le mec nous a dit qu'il s'était fait opérer des ligaments croisés trois mois avant donc il nous a dit qu'il ne pouvait pas trop forcer. Du coup, je trouvais ça salaud. Maintenant, la façon dont ils se comportent peut-être plus naturellement dans une pratique sportive plutôt qu'en entretien où tu es super stressée, ça libérerait beaucoup les gens. Je repense à Kim, qui ne travaille plus là, mais je me souviens de ce qui se disait le jour même, c'était que la majorité ne voulait pas la recruter parce qu'ils se sont dit qu'elle arrêterait pas de râler, elle n'était jamais contente, et c'était hyper factuel, ce n'était pas du ressenti, ça se voyait. Simon a quand même voulu la recruter, peut-être basé sur le physique ou sur le ressenti qu'il avait et au final en magasin, c'était quand même la même chose, ce n'était pas la plus nerveuse elle n'était pas dans le goût de l'effort, dans le plaisir de faire des tâches. S'il fallait que je le fasse moi, dans un futur proche, dans mon magasin, je ne miserais peut-être pas autant sur le dynamisme parce que du coup, il y a un raccourci qui est fait entre le dynamisme et la pratique sportive. Le bon exemple est celui du petit jeune du running qui a été recruté en CDD et qui était plutôt très dynamique, et qui était ressorti du lot sur le plaisir de faire du sport et en magasin, il est vraiment mou.

Julie : et le viens en short pour un responsable de rayon, qu'est ce que tu en penses ?

Frédéric : je pense que l'origine vient du fait que c'est différenciant et que *SVSCsport* pense que dans le côté rémunération ils sont peut-être un peu décrochés des autres entreprises. Le fait de se différencier un petit peu avec ce format de recrutement qui peut sous-entendre plein de choses dans le métier, c'est peut-être une façon de donner envie d'au moins passer la session de recrutement qui est différenciante, de se dire tiens je suis curieux je vais aller voir.

Le deuxième avantage serait de faire venir des profils qui ne seraient pas venus à un entretien classique. C'est l'idée que je m'en fais. Maintenant je pense que ce serait bien que ce soit régional parce que j'ai du mal à l'imaginer pour le magasin parce que pour toutes les qualités d'organisation et de décision, je ne sais pas si ça se sera à travers un match de basket ou un parcours du combattant que tu peux le ressentir.

Julie : j'ai vu une annonce d'un viens en short qui avait été postée sur Facebook et sur cette annonce, il était écrit que le viens en short était un CV anonyme. Qu'en penses-tu ?

Frédéric : du CV anonyme en général ?

Julie : non, de dire que le viens en short est un CV anonyme.

Frédéric : je ne comprends pas.

Julie : qu'est-ce que c'est un CV anonyme pour toi ?

Frédéric : pour moi, un CV anonyme, c'est je ne mets pas de nom pas de prénom et pas de photo.

Julie : et donc, ils disent que le viens en short est un CV anonyme. Est-ce que pour toi, c'est correct de dire ça ?

Frédéric : ah, j'ai compris. Ce serait vrai si et seulement si les mecs viennent et tu n'as pas vu les CV. Ils pratiquent du sport et seulement basé sur leur passé à partager à pratiquer du sport, tu te dis bah sur les 10, c'est ces cinq-là qui m'ont donné envie de travailler avec eux. Parce qu'ils ont donné des consignes, ils ont aidé les autres et à ce moment-là on récupère les cinq cv. Dans ce cas ce serait vrai. Par contre, dans la réalité des faits, tu connais les CV à l'avance, ton esprit est déjà forcément biaisé. Donc maintenant, est-ce qu'ils le font ou est-ce qu'ils ne le font pas, je ne sais pas. S'ils ne le font pas, je trouve que c'est vrai de le dire.

Julie : par contre, le fait de voir physiquement le candidat comme je te vois là, est-ce que ça te dérange pas de dire que c'est quand même un CV anonyme ?

Frédéric : non. C'est comme ce que je te disais pour l'accueil, je reste sur le même état d'esprit de dire que je peux être un peu boudiné, de ne pas avoir un physique de star et au final, être vraiment irradié, rigoler et sourire et même donner des conseils et auquel cas, on s'en foutra complètement de savoir à quoi tu ressembles.

Moi, là où je dis où c'est peut-être un frein c'est que le chargé de recrutement qui se dit OK moi je veux 20 personnes pour mon viens en short et qui a 40 cv alors il va faire son tri et là, tu peux avoir de la discrimination.

Julie : mais, quand le recruteur arrive au viens en short, il n'a jamais vu les CV et il découvre les candidats physiquement, tu ne penses pas qu'il puisse y avoir une forme de discrimination aussi ?

Frédéric : beaucoup moins. Et ce n'est pas comme si c'était les gens côte à côte en file indienne et que tu les regardais et que tu les jugeais sur ça. Après, pendant une heure tu évolues

Julie : est-ce que pour toi, un « viens en short » peut te permettre de changer d'avis ? Par exemple, s'il y a une personne qui est ronde mais qui a toutes les valeurs de *SVSCsport*, est-ce en la voyant pratiquer tu peux changer d'avis par rapport à un éventuel préjugé que tu peux avoir ?

Frédéric : oui. Après, je me souviens que je t'avais dit que quand tu recherches un profil, tu ne te dis pas je vois un grand et beau mais tu te dis plutôt je veux une pile je veux quelqu'un qui pense, je vais mettre qui donne beaucoup de conseils... c'est pas parce que tu es rond que ça ne marchera pas. Tu auras peut-être des préjugés même pas liés au monde de l'entreprise mais, des préjugés culturels. Je peux imaginer que des gens dans leur famille, par exemple ils n'aiment pas les noirs et donc la personne ne va pas recruter de personnes noires donc peut-être que ça, ça peut prendre le dessus. Mais je pense aussi que les gens ont une capacité à dissocier le personnel du professionnel.

Julie : quand tu regardes dans le magasin, tout le monde a quand même un profil très sportif, les gens sont assez musclés, est ce que tu penses qu'il y a quand même une sélection qui est faite sur l'apparence physique ?

Frédéric : non je pense, on va par exemple parler d'Audrey, ce n'est pas l'exemple parfait de la musculation. Dans mes trois critères, le premier qui était goût de l'effort, si tu es rond et que tu as le goût de l'effort, ça me va très bien, c'est que tu es nerveux tu es dynamique, tu bouges et si tu bouges, il n'y a pas de raison que tu sois hyper gros. Alors, peut-être que ma valeur est malsaine mais, ça ne veut pas pour autant dire que le profil n'est pas incompatible. C'est la somme de ce que tu cherches qui fait qu'au final c'est plus ce genre de profil là, athlétique, qui correspond, mais ce n'est pas, en tout cas, l'inverse. On se dit pas, je vais chercher un profil athlétique car il y a plein de gars qui ont un profil athlétique mais qui sont mous et qui n'ont pas le goût de l'effort. Et à l'inverse, tu auras peut-être des mecs gros, petits et qui n'ont pas d'allure et qui finalement seront hyper dans l'effort.

Julie : le fait de chercher un sportif pratiquant entraîne quand même le fait d'avoir quelqu'un de plus athlétique.

Frédéric : ah oui bien sûr et le fait de dire sportif pratiquant, je pense qu'il vaut mieux dire un passionné qui a le goût de l'effort, c'est peut-être le meilleur résumé, je m'en fous qu'il soit pratiquant, s'il sait de quoi il parle et qu'il aime bien se défoncer, alors il aura tout ce qu'il faut.

## → Entretien avec Daphné

Julie : c'est un entretien pour mon mémoire sur les politiques de recrutement à Décathlon. C'est anonyme, je le répète. Si une question t'embarrasse, tu n'es pas obligée de répondre.

Alors peux-tu me parler de ta profession actuelle ?

Daphné : ah, c'est vrai que c'est vachement anonyme en fait... ce qui n'est pas un problème mais ce n'est, du coup, pas très anonyme. Je suis directrice d'un magasin décathlon. J'ai la responsabilité de satisfaire les clients de ma zone de chalandise, satisfaire le plus de clients possible et de plus en plus de manière à ce que le magasin soit durablement profitable et donc, pour se faire, j'ai pas mal d'outils à ma disposition et j'anime notamment l'ensemble du personnel qui travaille dans ce magasin donc, des vendeurs aux responsables de rayon. Voilà, c'est que le magasin de 15 millions d'euros qui a 35 CDI et qui devrait en avoir plus et qu'il y a une équipe qui est composée de 8 cadres.

Julie : comment es-tu parvenu à ce métier ? Si tu as un parcours décathlon, c'est donc le moment d'en parler et de me décrire comment tu y as accédé par exemple si tu as dû donner un CV, lettre de motivation...

Daphné : alors, je suis rentrée chez décathlon à la suite de mes études, le temps de terminer mes études et de soutenir un mémoire que j'ai écrit sur les raids aventure, j'ai postulé dans un premier temps pour être responsable de rayon dans la région ouest et je n'ai pas été recrutée. J'ai donc postulé pour être en contrat étudiant le temps de terminer ce mémoire et de soutenir et donc d'être diplômée. Et, j'ai été recrutée vendeuse à temps partiel, à 20 heures sur un magasin sur la côte et en fait, une fois que j'ai soutenu mon mémoire et que j'ai été diplômé, comme j'étais déjà dans le magasin, j'ai postulé et on m'a proposé de passer responsable univers. J'ai passé des entretiens, j'ai passé beaucoup d'entretien alors que j'étais déjà dans la boîte donc j'ai rencontré de directeur de magasin dont celui qui m'a recruté, j'ai rencontré la responsable des ressources humaines et j'ai rencontré le directeur régional. Mais, j'ai bien été recrutée par le directeur du magasin. Ensuite, j'ai fait plusieurs rayons, je suis restée quatre ans responsable univers et responsable service client, j'ai eu l'opportunité de vivre autre chose dans une marque, qui m'a apporté de l'expérience supplémentaire, pour en fait, ensuite, avoir un bagage structurellement complémentaire pour être directrice de magasin. Quand je suis revenue de cette expérience en marque, j'ai réintégré un magasin en tant que responsable de rayon j'ai été nommée directrice de magasin au bout d'un an que j'étais de retour donc je n'ai pas eu d'entretien à passer j'ai été nommée.

Julie : pourquoi as-tu choisi de rentrer à décathlon ?

Daphné : dans un premier temps, c'était pour avoir un petit job et de l'expérience en attendant de soutenir mon mémoire et de chercher du boulot parce que de toutes façons, ça ne l'avait pas fait au départ. Je n'avais pas pu rentrer responsable de rayon. Je n'avais pas assez d'expérience, je n'étais peut-être pas prête, mais j'ai fait des études en management du sport. Donc, pour moi, ça semblait logique. Mais, c'est qu'une fois que je suis rentrée chez décathlon que je me suis dit que c'était vraiment fait pour moi. Allier la passion du sport et l'activité professionnelle dans une boîte comme décathlon, c'est devenu évident, très vite.

Julie : et quelles qualités faut-il pour exercer ton métier ?

Daphné : il faut beaucoup de savoir être plus que de savoir-faire en l'occurrence, la notion de responsabilité sur un métier de responsable d'un centre de profit. En fait, la notion de responsabilité, c'est hyper important, c'est un peu un côté entrepreneur. Ce n'est pas mes sous, mais c'est un peu tout comme, c'est mon magasin. Toutes les décisions que je prends aujourd'hui peuvent avoir une portée juste que 10 à 15 ans. Donc c'est sur la vie des gens qui travaillent en magasin, sur la zone de chalandise et en fait, rien ne se réfléchit, rien ne se décide au hasard. Ce sont les qualités de réflexion et de projection. Je pense que dans le métier de directeur de magasin chez décathlon, c'est une des qualités premières. Après, c'est un métier hyper prenant parce que, il y a des clients tous les jours, le magasin est ouvert de neuf heures à 20 heures et qu'il n'y a pas d'autres moments, les journées sont longues et il faut une grosse capacité de travail et d'organisation pour arriver à assumer ses responsabilités tout en étant disponible pour les clients et les collaborateurs qui travaillent du coup pendant les horaires d'ouverture du magasin. Il faut donc aussi savoir s'organiser et gérer les priorités dans des notions d'exemplarité par rapport aux clients et aux collaborateurs.

Julie : as-tu travaillé avant décathlon ?

Daphné : j'ai fait pas mal de stage et j'ai bossé chez Quick. Je pense que c'est humer riche d'ailleurs. Je considère que les études sont une expérience en soit parce que ça structure dans la réflexion, je le vois dans les candidats qu'on peut recruter. Les jobs étudiants plus que les stages, moi, ce que j'ai fait chez Quick, ça m'a énormément servi parce que c'est du client, du commerce, de grosses capacités de travail, c'est savoir concilier les études avec un travail, c'est être responsable parce que c'est pour financer ses études et assurer quelque part son avenir. Sur la fin de mon parcours scolaire, j'ai donc bossé chez Quick, pas longtemps, mais ça m'a servi dans la continuité.

Après, j'ai fait des stages dont un à l'étranger, aux États Unis qui, pareil, pas sur le fond, mais le fait d'aller voir ailleurs ce qu'il se passe, de faire une sorte de page blanche, de se remettre en question, de se faire un peu mal pour en apprendre plus sur soi-même. Je travaillais dans une boîte d'import-export de bois avec les Antilles Françaises. Mais j'étais là-bas fin juin, juillet, août.

Julie : comment as-tu fait pour aller travailler là-bas ?

Daphné : j'avais trouvé mon stage avant de partir, j'avais fait des candidatures spontanées dans des boîtes de commerce du bois et il se trouve que dans cette boîte, il y avait une française qui y travaillait donc nous avons été en contact et elle m'a proposé de venir pour travailler en contact avec les Français.

Julie : d'autres stages ?

Daphné : J'ai fait un stage ouvrier en première année d'école d'ingénieur, et mon stage de fin d'étude, j'étais déjà partie vers autre chose que le bois, déjà un peu plus dans le commerce. Mon stage de fin d'étude était à Yves Rocher, en communication, en Bretagne. J'ai fait de la communication interne sur la qualité de l'environnement et la sécurité. Mon dernier stage, quand j'ai fait mon master spécialisé dans le sport en école de commerce, je l'ai fait dans l'événementiel de la voile. Donc là, c'était de l'événementiel, c'était organiser des événements pour des entreprises, donc mal de choses liées au management, la mobilisation collective au travers du sport. Et j'ai bossé chez Quick pendant un an entre les deux derniers stages.

Julie : si je résume, tu as fait une école d'ingénieur et après une école de commerce.

Daphné : oui, mais en école de commerce, je n'ai pas fait tout le cursus, c'est un master spécialisé, c'est un bac +6 en fait. C'est une année bac +6.

En fait, comme j'ai un diplôme d'ingénieur et que je me suis spécialisée en marketing et que je ne me voyais pas bosser dans le bois toute ma vie et que j'étais passionnée de sport, et qu'on m'a dit que c'était plus facile de passer d'ingénieur au commerce et que l'inverse n'était pas possible, du coup, c'était pour avoir la double compétence. Et ça me sert tous les jours.

Julie : parlons de ta pratique sportive.

Daphné : aujourd'hui je n'ai pas forcément la même pratique qu'avant, quand j'ai choisi de faire ce Master spécialisé en management du sport, mon sport était le volley-ball que je pratiquais à niveau national. J'ai toujours couru un petit peu, j'ai la chance de partir à la montagne depuis toute petite, depuis que je sais marcher, je skie. J'ai fait de la danse pendant une quinzaine d'années, j'ai fait de l'équitation jusqu'à ce que j'en ai marre de passer des galops. J'ai fait un peu de tennis. Donc voilà, j'ai fait un peu de tout. Aujourd'hui, je continue de pratiquer le volley-ball plutôt en loisir et je me suis mise au trail. En fait, j'ai toujours aimé les sports Outdoor et être dehors, faire du sport en découvrant des paysages, ça m'a toujours plu. Donc je fais ce sport de plus en plus assidûment pour faire de plus en plus de kilomètres pour découvrir de plus en plus d'endroit en un minimum de temps. Et ça, ça s'appelle l'ultra trail et donc c'est pour cela que je fais beaucoup de sport parce que ça ne s'improvise pas. Mon objectif n'est pas la vitesse, c'est l'endurance. Donc, je fais du sport tous les jours : mardi, jeudi et samedi, en général c'est du volley-ball, les entraînements de fois par semaine et les matchs le week-end. Et donc le reste de la semaine en comptant un jour de repos, je fais de la course à pied.

Julie : on va parler maintenant de ton rapport au corps. Est-ce que tu peux me dire si tu t'habilles au travail comme tu t'habilles à l'extérieur ?

Daphné : par la force des choses, j'ai un problème avec les chaussures. Pour travailler en magasin, pour une notion de sécurité et une notion de confort, je ne mets pas de chaussures de femme. Alors que j'en ai plein. Donc parfois, c'est un peu embêtant parce que du coup, finalement, quand j'essaie de faire des efforts, ça ne me satisfait pas donc en fait, ça me fait plus plaisir, quand je ne travaille pas de faire attention à comment je m'habille. J'essaie de sortir les couleurs, je ne peux quand même pas faire autrement mais sinon, je ne sais vraiment pas attention à ce que je mets, je ne sais pas beaucoup d'efforts pour être élégante ou quoi que ce soit pour venir travailler et en ce moment, de toutes façons, quand je ne travaille pas, je cours. Donc je ne mets pas grand-chose d'autre que des tenues de sport. Et après, en fait, c'est quand je sors ou quand je fais des efforts ou quand je pars en vacances sinon je n'ai pas trop d'opportunités spéciales. C'est la vie sociale qui fait que tu fais plus attention à toi et à l'image que tu peux renvoyer parce que les tenues vestimentaires, c'est aussi ça.

Julie : Je vais te demander ta taille et ton poids.

Daphné : je mesure 1m62 pour 60 kg.

Julie : tu as quel âge ?

Daphné : 35 ans.

Julie : Quels sont les axes majeurs de la politique de recrutement à décathlon ?

Daphné : alors, bah le sport, c'est le premier truc. Ensuite, ce sont les valeurs et en troisième point, ce serait le côté percuté. C'est ce qui fait la différence entre une compétence et une personnalité. Alors, ce n'est pas facile à expliquer, le côté percuté, ce sont des gens qui percutent, quoi, qui sont plein de bon sens, qui comprennent vite et qui intègrent les changements, qui avancent en fait. C'est les trois critères communs quel que soit le métier. Après, le côté percuté est moins important chez un vendeur que chez un responsable de rayon.

Julie : si je prends les trois profils, c'est-à-dire le vendeur, l'hôtesse d'accueil ou de caisse, et le responsable, est-ce que pour ces trois personnes tu peux m'établir le profil type d'un décathlonien ?

Daphné : alors déjà, je ne fais pas de différence entre un vendeur et une hôtesse.

Julie : je demande les deux profils parce qu'avant il n'y avait pas de multi compétence dans les magasins décathlon.

Daphné : oui, mais ça ne devait pas l'être, c'était deux fiches métiers différentes et moi, en fait, je ne vois pas de différence de profil.

Julie : d'accord donc sans les différencier ?

Daphné : pour décathlon, après je ne dis pas que dans d'autres boîtes, ça puisse être perçu différemment mais pour moi le profil n'a rien à voir avec le poste dans lequel tu es. Tu es dans le magasin, tu es vendeur, le vendeur a le même profil que l'hôtesse parce que le profil n'est pas lié à une compétence justement mais plutôt à une personnalité donc ce profil, pour moi, il est sportif pratiquant dans l'état d'esprit, c'est à dire que s'il ne pratique pas en compétition, ce n'est pas grave, il pratique un sport régulièrement en club ou pas, peu importe, mais il est passionné par quelque chose ou par plusieurs sports, par le fait de se dépenser. Ensuite, il doit avoir le sens du client : il y a deux choses : le sens du service, généreux, quelqu'un qui a envie de bien faire, qui va se mettre en quatre pour ses amis, pour c'est important que les gens autour de lui se sentent bien. Après, le sens du commerce et là, c'est plutôt dans le sens de la responsabilité. C'est quand même un job, a un moment, c'est de bien comprendre que satisfaire le client, c'est notre métier. C'est à dire que c'est pas que de la vente, il faut que le client acheté, et qu'ensuite, il puisse revenir, c'est pas le sens du commerce non plus, c'est le sens du client, ce qui veut dire que le client, c'est la satisfaction finale, c'est ce qui va faire que dans dix ans, le magasin sera encore là. Et puis ensuite, il faut qu'il soit concret, qu'il soit dans l'action. C'est ce que l'on va retrouver dans le côté un peu percuté, c'est que quand on a compris le truc, on y va, on se met en mouvement, c'est quelqu'un qui a besoin de toucher les produits, qui a besoin de se dépenser, de transpirer, que ça bouge quoi, quelqu'un qui va être dynamique, dans l'action, qui concrètement va avoir besoin de visualiser les choses, de bouger du linéaire, d'être curieux.

Julie. Et pour un responsable ?

Daphné : pour un responsable, il faut les quatre mêmes critères que je viens de te donner, et en plus, c'est ce qui va correspondre au métier de patron et dans le métier de patron, il y a un cran quand même au-dessus, sur la notion de projection et d'entrepreneuriat et de responsabilité. Les enjeux ne sont pas les mêmes et l'échelle de temps n'est pas la même non plus. Autant, à un vendeur, on va demander à ce qu'il sache à peu près où il va pendant l'année mais bon, il ne saura pas concrètement ce qu'il a à faire à plus de quatre semaines. Un responsable doit savoir où il va dans trois ans dans tous les domaines. C'est pour ça qu'il est responsable normalement et c'est ça qui va faire la différence avec le vendeur. Il a un temps d'avance et il doit toujours avoir un temps d'avance. Donc plus de responsabilités et plus de réflexion/projection, c'est voir plus loin, avoir toujours un temps d'avance.

Après, il faut qu'il ait des aptitudes au management et ça, c'est un état d'esprit collectif c'est-à-dire qu'il ne peut pas travailler tout seul. Il faut qu'il ait compris qu'il s'enrichira lui-même et la satisfaction de ses clients si son équipe est en projet. Il faut qu'il écoute son équipe et qu'il ait conscience que si son équipe se développe, s'épanouit dans son temps, alors lui-même s'épanouira et les clients seront satisfaits. Après, c'est l'organisation parce que c'est une multiplicité de choses à penser et de tâches à mener avec l'équipe, les clients...et il faut savoir gérer les priorités et donc s'organiser pour faire un maximum de choses de manière la plus efficace possible. Et ça rassure, ça rend serein le responsable, l'équipe, le patron...

Julie : fais-tu la différence entre un pratiquant et un passionné ?

Daphné : oui.

Julie : Et est ce qu'un passionné dans un rayon, c'est dérangeant plutôt qu'un pratiquant ?

Daphné : non.

Julie : donc pour toi, c'est un passionné de sport un pratiquant, peu importe ?

Daphné : en fait, les deux cas sont possibles et dans les deux cas, c'est une question de choix de la personne : il y a des passionnés qui vont vouloir rester dans la passion et que cette passion n'empiète pas sur leur vie



professionnelle. Un passionné de sport ne va pas forcément bosser dans le sport ça n'empêchera pas qu'il sera passionné par son sport. L'idéal pour nous, que ce soit passionné ou pratiquant, c'est que le sport soit intégré dans sa vie professionnelle, que pour lui, ce soit important que ce soit lié à son activité professionnelle, qu'il soit pratiquant ou passionné, mais ça fait partie de sa vie et de sa vie professionnelle. En fait, il doit percevoir son job comme une activité sportive.

Julie : dans une situation de recrutement tu définis, comme tout le monde, les besoins en fonction de la politique commerciale. Donc par rapport à cela, est-ce que tu publies des annonces ?

Daphné : alors, moi je recrute principalement des responsables rayons mais forcément, la politique de recrutement du magasin, c'est ma responsabilité. Aujourd'hui, le truc dont je m'occupe le plus en ce moment c'est arriver à trouver des CV de contrat étudiant, il nous manque énormément de contrat étudiant, on n'est pas assez de CDI dans le magasin ce qui fait qu'on n'est pas assez de CDI sur le pic d'activité, c'est-à-dire le moment où on devrait avoir le plus de vendeurs CDI. Aujourd'hui, la cible c'est de trouver quelqu'un qui habite chez ses parents à Béthune, et qui est à l'école sur Lille ou ailleurs, mais qui rentre tous les week-ends et qui soit disponible les samedis et les vacances scolaires y compris les vacances d'été et pour trouver ces gens-là, ce n'est pas facile, ça n'existe pas. Dans les écoles, les gens viennent de tous les horizons donc on ne peut pas les sélectionner mais il faut arriver à les toucher quand même mais ce n'est pas forcément évident et à Béthune, il y a peu d'étudiants.

Donc la première chose à faire, c'était de formuler une annonce qui soit hyper claire, on ne parle pas du métier, on parle que du profil. Donc ça donne : vous êtes étudiant et il y a encore des gens qui postule mais ils ne sont pas étudiants ! C'est tout d'abord vous êtes étudiant, vous pratiquez un sport régulièrement, vous êtes disponibles au minimum les week-ends et les vacances scolaires, déjà, on fait le tri... ensuite, c'est vous souhaitez financer vos études et c'est bien ça la cible pour eux, ce n'est pas une carrière, au moins, c'est clair. Et enfin, c'est acquérir une expérience professionnelle et forcément, c'est quand même un argument intéressant. Donc l'idée, c'est de faire penser à des gens, étudiants, qui n'aurait peut-être pas pensé à décathlon, mais qui sont pourtant sportifs et cette annonce, on l'a diffusée sur le site Internet de décathlon, sur Pole emploi, sur les sites des écoles partenaires, en résidence universitaire et puis là, il reste à diffuser sur les sites de job étudiant. Déjà, là, en ayant bien réduit et orienter les recherches, on a des CV de vrais étudiants. Jusqu'à maintenant, on n'avait jamais eu de candidats qui postulent et qui disent : je suis dans telle formation, je suis disponible à tel moment, je cherche un petit job d'appoint histoire de financer mes études et en plus, si ça me permet d'acquérir de l'expérience professionnelle alors tant mieux. Et bien voilà, ils répondent à l'annonce.

Et on voit tout de suite que les gens percutent. Quand ils répondent à l'annonce, il n'envoie pas un CV comme ça parce qu'il cherche un job. Par contre, ceux qui cherchent un job à temps plein et qui répondent à une offre étudiant, cela se grillent complètement. Ils se disent peut-être qu'ils remplissent la plupart des critères mais c'est nous prendre pour des idiots. Nous, on essaye d'être respectueux des candidats justement en orientant bien le profil pour qu'ils ne perdent pas de temps et, ils ne percutent pas quoi.

Julie : donc après, vient le tri des CV, quelles sont tes critères de tri ?

Daphné : le sport, s'il n'y a pas de sports d'indiqué, quel qu'il soit, mais s'il n'y a pas de sports d'indiquer sur le CV, c'est " non " direct. Que ce soit une candidature spontanée ou en réponse à une annonce, si tu postules à décathlon et que tu ne mets pas de sports... C'est écrit partout sur toutes les annonces. Pas de sport, c'est mort.

Après, il y a encore des candidats qui mettent un sport, c'est un sport collectif, c'est le foot et ça, c'est rédhibitoire aussi.

Julie : ou alors, peut-être qu'ils peuvent préciser qu'ils font du football en club depuis autant d'années...

Daphné : oui mais ça ne sert à rien parce que tout le monde fait du football et en plus, on ne recrute pas sur ce rayon-là. Alors quand ils font du foot, ils ont intérêt à avoir mis un autre sport. S'ils font du foot, malheureusement, c'est pas de bol, il faut qu'ils aient quelque chose d'autre d'intéressant dans le CV sinon... ce n'est pas intéressant.

Et c'est vrai ce que je dis parce que je le fais vraiment comme ça en plus, moi, dès que je vois que football indiqué, je souffle et je me dis qu'on ne peut pas avoir que des footballeurs dans le magasin. En plus, ce n'est pas un sport qui représente les valeurs de la boîte, ce n'est pas un sport de valeur, c'est un sport populaire mais ce n'est pas un sport de valeur donc ce n'est pas être sportif que de faire du football pour moi, ça n'engage que moi ce que je suis en train de dire. Donc après, voilà, j'espère pour eux qu'ils ont touché à d'autres sports et qu'ils ont fait d'autres choses dans la vie parce que sinon, de toutes façons, ça se voit tout de suite, en général sur le CV, ça se voit. Ce n'est pas complètement rédhibitoire, mais ça dépend ce qu'il y a dans le CV.

Pour ce qui est du recrutement des responsable de rayon, je regarde toute l'expérience que leur a apporté leurs études.

Il y a la photo aussi. Quand il y a une photo et qu'il n'y a pas de sourire sur la photo, c'est compliqué.

Julie : donc, la photo que je voulais un rôle négatif comme positif ?

Daphné : quelqu'un qui donne envie, sur la photo, et bien c'est comme pour le client. C'est hyper positif comme ça peut être hyper négatif. Et je ne comprends pas les gens qui postulent dans le commerce et qui mettent une photo où ils ne sourient pas. Après, je comprends les gens qui ne mettent pas de photo. Peut-être que voilà, il ne se trouve pas beau... mais à partir du moment où tu mets une photo... si tu ne mets pas de photo, ce n'est pas réhibitoire, mais si tu mets une photo où il n'y a pas de sourire... après, si ce n'est pas un sourire franc et massif, il faut que la photo donne envie voilà, c'est ça, et ça c'est compliqué.

Pour les responsables rayon, je regarde ce qui a structuré leur parcours. Alors peu importe le niveau d'études mais, je regarde les études, je ne regarde pas l'expérience professionnelle et d'ailleurs, quand il y a plus d'expériences professionnelles qu'il n'y a d'études, ça veut dire qu'ils considèrent qu'ils ont beaucoup plus appris dans leurs expériences professionnelles que dans leurs études et je considère qu'on apprend beaucoup plus dans les études que dans les expériences. Moi, aujourd'hui, ça fait 12 ans que je suis chez Décathlon, j'ai utilisé tout ce que j'avais appris en quatre ans d'études mais je n'ai pas appris plus, au contraire, c'est beaucoup plus long et ce n'est pas parce que j'ai 12 ans d'expérience que je suis meilleure qu'avant. Je n'ai rien appris fondamentalement, j'ai juste su utiliser ce que j'avais appris. Dans ce genre de métier, l'expérience est un frein à la projection parce que l'expérience, ça formate ça fait se faire des convictions qui, souvent, sont fausses et elles inhibent le changement. Et si on a des freins au changement, on avance plus et si on avance plus, et bien on ne peut pas être responsable d'un centre de profit si on est pas capable de se projeter à 10 ans parce que dans 10 ans, le monde aura changé et si on est déjà formaté par rapport à tout ce qu'on a vécu avant et qu'on sait que c'est comme ça qu'il faut faire parce que c'est comme ça que ça marche alors c'est mort, ce n'est pas possible, dans 10 ans, on sera toujours au même point. On ne peut pas, dans le monde dans lequel on vit, on ne peut pas. Alors que, quand on est en étude, en fait, c'est du changement perpétuel et on est ouvert dessus. Donc pour les responsables, je regarde le parcours scolaire alors à la fois sur la forme, ce qu'ils ont raconté, et après, les stages qui correspondent, que s'est-il passé pendant les années de la formation. Et qu'est ce qui a fait qu'ils sont structurés comme ils sont aujourd'hui. On en apprend énormément là-dessus alors que sur les expériences professionnelles, on apprend rien du tout. Au travers du CV, il faut que je puisse déceler des gens qui ont envie d'avancer. Des gens qui sont capables de percuter, d'être en percussion.

Des fois, l'intuition fait que ça ne le fait pas, d'autre fois, ça m'intrigue je ne sais pas forcément mais je suis curieuse donc je vais rencontrer les gens.

Julie. Et la lettre de motivation, est-ce que tu la lis ?

Daphné : très rarement. Plus pour les contrats étudiants.

Julie : et si par exemple, leur CV n'est pas explicite, ils peuvent peut-être apporter quelque chose dans la lettre de motivation. Donc peut-être que tu passerais à côté de choses intéressantes ?

Daphné : c'est eux qui passent à côté de quelque chose. Parce que si on ne sait pas traduire dans le CV ce que l'on peut apporter à l'entreprise... ça doit se voir normalement. La lettre de motivation permet de l'expliquer, je ne dis pas qu'elle sert à rien mais moi, je ne m'en sers pas.

Julie : les entretiens maintenant. Quand tu reçois quelqu'un en entretien, suite à la lecture de son CV, as-tu déjà une première impression ?

Daphné : non, à vrai dire non, j'attends de voir sinon, je ne l'aurais pas convoqué. C'est plus des questions qu'une impression.

Julie : et quand tu vois cette personne de loin, pour la première fois, est-ce que cette fois tu as une première impression ?

Daphné : honnêtement, oui mais la plupart du temps je ne m'en souviens plus. Parce que par rapport à la durée de l'entretien, ça l'annule et souvent, ce n'est pas du tout la même chose que la première impression. Je pense que ce qui compte le plus, c'est une fois qu'on est en entretien, ce sont les premières impressions de l'entretien, pas du moment où je vais aller chercher le candidat pour aller à l'entretien.

Et, à ce moment-là, c'est une espèce de zone out, hors du temps. En fait, c'est le candidat qui va mener l'entretien et qui va donner le ton de l'entretien. Souvent la première impression du début de l'entretien, elle va articuler l'ensemble des échanges qu'on va avoir à ce moment-là.

L'entretien commence toujours un peu pareil, pourtant je ne fais jamais la même présentation, mais dans le fond c'est d'abord je me présente. En fait après, j'explique comment va se passer l'entretien, des fois, il ne se passe rien avec les candidats, et des fois il se passe déjà des choses donc des fois, ça peut se jouer déjà là. Quand je me présente, parfois il peut se passer des choses, des fois il ne se passe rien donc ça peut être lancé à ce moment-là. Et c'est quand lui se présente, c'est quand je dis : moi ça y est, j'ai terminé de parler, à ce moment, en fonction de ce qui s'est passé avant, soit l'entretien démarre seulement maintenant pour eux et donc pour moi toi, c'est

finalement déjà, selon l'ambiance, défini le cran d'avant ou encore avant. En fait, ils ont trois créneaux pour déterminer l'ambiance de l'entretien et pour déterminer leur personnalité dans sa façon de s'approprier l'entretien. Y'a l'intro, quand je présente juste comment va se passer l'entretien, il y a pendant que je me présente et il y a une fois que c'est à eux de parler.

Et ce n'est pas que du verbal, c'est aussi du non verbal, la curiosité, c'est le juste milieu, c'est la pertinence des questions qu'il pourrait y avoir, c'est l'attitude, c'est le comportement adopté, c'est un côté naturel. Y'a des gens, ils ont l'air intéressé sans pour autant poser de questions, être curieux, ils ont une attitude qui te donne envie de parler. Moi, quand je me présente, je ressens ça et ça compte vachement pour un futur manager. Il ne s'en rend peut-être pas compte mais c'est un leadership naturel. Et donc ça, ça peut se voir dès la présentation de l'entretien en fait. Il y a des gens, dès ce moment-là, je me dis : Ben eux...ok. Il y en a un en magasin, ça semble un petit peu trop mais en fait, c'est exactement ça, c'est d'entrée, il y a un échange qui se crée, tu ne peux pas faire autrement, pourtant, tu dis bien je vais parler et tu vas parler et ben non, on échange tout de suite en fait. Et ça, c'est naturel, ce n'est pas quelque chose qui est travaillé. Donc déjà, là à ce moment, tu sais. Tu n'as même pas besoin de parler d'autres choses mais du coup tu parles sans... et moi les entretiens que je préfère, c'est quand ça se passe comme ça.

Julie : quand tu vas chercher ton candidat, est-ce que, avant d'y aller, tu t'accordes une petite phase d'observation ?

Daphné : non, par contre, j'ai préparé l'entretien, j'ai souligné les points du CV que je veux aborder, je ne prépare pas toujours de la même façon mais j'ai bien pris connaissance du candidat. En général, j'ai préparé les points de profil que je veux valider. Après, c'est un peu d'expérience, je ne formalise peut-être pas assez. Donc en fait, tous les points qu'on a abordés avant, en fait moi je dois les valider. La plupart des points de valeur, j'essaie de les valider en entretien téléphonique mais des fois, je ne le fais pas très bien donc du coup je prévois de le faire en entretien physique. Souvent, il y a trois aspects que je prépare consciemment ou inconsciemment mais en tout cas c'est les 3 points que je vais débriefer à la fin de l'entretien. C'est le client, c'est-à-dire la notion de sens du service c'est-à-dire que souvent, à la fin de l'entretien, je réfléchis si on a parlé de client ou pas. Et parfois, on n'en parle pas. Et ça pose un problème. Ce côté, vraiment avoir le sens du service client, c'est le client, c'est la finalité du job donc c'est important mais des fois on en parle même pas. Après, il y a la notion de leadership pour un responsable, c'est la capacité à avoir des convictions fortes et à savoir les défendre, des bonnes convictions, il ne s'agit pas d'avoir des convictions pour avoir des convictions mais voilà, c'est le côté réflexion/projection/percussion. Et le côté concret dans la notion de terrain, d'homme ou femme qui ne va pas avoir peur de mettre les mains dans le cambouis, de faire des heures, courageux, organisé, avec des exemples, est-ce qu'en entretien, on va parler de choses concrètes. Le leadership, c'est un peu plus difficile à déceler mais c'est plus un côté quand même bon sens, réflexion, projection. Quelqu'un qui n'a pas de projet ou qui a un projet pas très clair, ou qui ne sait pas vraiment pourquoi il fait les choses, qui ne se projette même pas sur ses prochaines vacances... Donc c'est client, leadership et concret. A la fin d'un entretien, je me pose ces questions-là. Implicitement, quand je prépare un entretien, c'est des points que je vais vouloir valider.

Julie : donc les entretiens sont basés sur une évaluation de savoir être ?

Daphné : bah, oui.

Julie : tu n'évalue donc pas vraiment des savoir-faire alors, tu considères que ça s'apprend sur le terrain ?

Daphné : bah oui. Il y a un truc dont j'ai horreur, c'est quand je rencontre des candidats qui travaillent déjà chez Décathlon, et qui m'explique ce qu'ils font chez Décathlon. Ben, je le sais et ça ne m'intéresse pas. Mais tu vois, c'est pas quelque chose d'efficace du tout. Avant, je ne disais rien, je trouvais qu'au contraire c'était bien mais en fait on se leurre, on voit pas la potentialité du candidat si on les écoute à expliquer ce qu'ils font dans leur quotidien alors qu'on ne sait déjà. Et en plus s'il travaille déjà chez Décathlon, on a débrieffé avant avec son patron. Donc c'est une perte de temps totale et on croit que ça passe bien parce que tout simplement ils connaissent Décathlon, mais en fait, il n'y a rien de pire. Maintenant, je le dis, je dis : écoute, ça ne m'intéresse pas du tout que tu parles de Décathlon, je connais, théoriquement je sais du coup, si tu n'as que Décathlon à me raconter, il va falloir trouver autre chose. Et c'est souvent un problème que l'on a, il y a des gens qui sont trop Décathlon et ils n'ont rien d'autre à raconter et dans trois ans ou quatre ans, même s'ils sont responsables de rayon un jour, dans 10 ans, on va leur dire qu'ils ne peuvent pas être directeur de magasin parce qu'il leur manquait truc. Et oui, ils n'ont pas voyagé, ils n'ont pas connu d'autres endroits, ils n'ont pas connu d'autres valeurs, ils n'ont pas rencontré de difficultés particulières, ils n'ont jamais fait d'erreurs et ça, ça n'apprend rien dans la vie. Ils ne se sont jamais pris de porte et je pense qu'à un moment, se prendre une porte, ça fait grandir. Il y a un alternant, j'ai dit à Barthélémy qu'il était super mais il ne sera jamais directeur de magasin si on ne lui dit pas de faire autre chose avant de revenir chez Décathlon parce qu'il n'a fait que Décathlon et il ne voit que Décathlon. Et on va lui reprocher, il va manquer d'ouverture, il ne va pas réussir à se projeter, mais c'est de notre faute.

Julie : parle-moi du viens en short : il y en a pour les vendeurs et les responsables. Est-ce que c'est pareil ?

Daphné : non. En fait pour les responsables, le sport vient après, il vient valider certaines choses qui ont été vues avant. Le viens en short responsable, il y a plus un travail en équipe, un travail théorique en équipe sur la notion de valeur, en fait, les exercices qu'on fait en général, il y a des équipes qui sont formées et ils doivent créer leur blason, faire connaissance, créer un groupe en fait, créer un blason, un cri de guerre, un nom d'équipe. Et ensuite, ils vont rester en équipe toute la journée. Donc ils font ça, et ensuite, avant de faire du sport, en fait le sport, c'est à la fin.

Avant de faire du sport, ils travaillent sur une étude de cas et souvent, c'est : vous êtes en magasin, vous devez lancer la tente deux secondes, qu'est-ce que vous faites ? Et cela, sans rien savoir et c'est pour ça que là, c'est d'ailleurs très chiant quand il y a des décathloniens et ça arrive souvent est ce qu'on attend, c'est de l'originalité, tu ne sais pas mais ce n'est pas grave, tu trouves, tu recherches des solutions. Et puis dans les échanges, comme c'est un travail d'équipe, c'est de voir comment ils se répartissent les rôles, à quoi vont-ils penser comme problématique, qui prend le lead, ...

Le sport, en général, c'est juste plutôt pour faire du sport, ça ne vient pas valider grand-chose, on s'est souvent fait une idée sur le sketch de la tente. Déjà, il y en a qui ne se fixent même pas d'objectifs de vente. C'est hallucinant et c'est pour ça qu'il faut des fois aller écouter les groupes parce qu'il y en a qui n'ont pas le leader sur le groupe mais qui y ont pensé mais qui du coup, ne se sont pas suffisamment imposés mais des fois, c'est peut-être ces gens-là qui sont le plus intéressant.

Pour revenir sur le sport, il y a une phase sportive qui peut être intéressante, je ne l'ai pas fait sur tous les viens en short. C'est par exemple on avait fait un sport il y avait quatre équipes et chaque équipe devait désigner un membre pour jouer contre les directeurs donc déjà, tu vois, dans les choix... et en plus, les pratiques sportives, ce ne sont pas des sports que tout le monde pratique donc ils ne peuvent pas se baser sur le niveau, mais c'est aussi sur le comportement, sur la niac, sur les facilités, il y a des gens qui ont des facilités dans certains sports beaucoup plus que d'autres. Mais souvent, une idée se fait sur l'étude de cas.

Julie : donc si vous faites après la pratique sportive, quelqu'un qui n'est pas sportif, finalement...

Daphné : et bien en général, il n'est même pas là, ça, c'est sélectionné avant. Il n'y a pas de viens en short si le sport, la mobilité et les valeurs ne sont pas, un minimum, débriefées.

Julie : toujours à propos du viens en short, j'avais vu une annonce que tu avais publié sur Facebook qui disait que le viens en short était le CV anonyme de décathlon. Donc ma question est de savoir en quoi c'est un CV anonyme ?

Daphné : de quoi ?

Julie : le viens en short.

Daphné : c'est un CV anonyme ?

Julie : oui, et c'est ce qui était écrit sur le site Facebook du magasin.

Daphné : Ah, c'est-à-dire qu'on n'est pas jugé sur un CV, on est jugé sur soi-même, on a la chance d'être en chair et en os vis-à-vis des recruteurs, et on est jugé sur ce que l'on est, sur ce que l'on vit, sur nous-mêmes et pas sur un CV.

Julie : parce que, pour recruter les gens, pour qu'ils viennent au viens en short, vous vous basez quand même sur le CV ?

Daphné : oui.

Julie : donc en fait, ce n'est pas trop anonyme, si ?

Daphné : oui, sauf que c'est l'entretien anonyme, je ne sais pas. Non, on se base sur le CV mais par contre on ne l'a pas le CV.

Julie : oui mais alors, qui les appelle ?

Daphné : c'est un chargé de recrutement, nous, on ne les connaît pas les CV.

Julie : mais il y a quand même une première sélection qui est faite ?

Daphné : oui, bah oui. Les recruteurs ne connaissent pas les CV, ça, c'est vrai. Mais par contre oui, forcément, il y a un tri qui est fait comme si c'était un cabinet de recrutement mais nous, on ne connaît pas les CV. D'ailleurs, on ne connaît pas le niveau d'études, on ne sait pas quelle école ils ont fait, quelles expériences ils ont, s'ils sont en poste ou pas, quel sport ils font, on ne sait rien du tout en fait. Après, quand ils font connaissance, on en apprend

un petit peu, forcément, mais parce qu'ils le disent et non pas parce que c'est écrit sur un CV. Les CV, on les prend à la fin si on fait des entretiens.

Julie : par rapport au recrutement que décathlon fait par exemple, si je prends le magasin, si on recrute des sportifs, des pratiquants ou des passionnés de sport, est-ce que pour toi, on recrute une apparence physique ?

Daphné : moi, je pense que oui, c'est un comportement, c'est exactement comme la photo donc il faut, c'est pas forcément, c'est pas de la discrimination c'est juste qu'on est dans le commerce et qu'il y a des clients tous les jours et il faut que la personne qui porte un gilet décathlon, elles conviennent à un maximum de clients. Et ceci dès la première impression donc forcément que cette impression se fait aussi sur le physique. Alors peut-être pas seulement le faciès, peut-être une attitude, une aura, une espèce d'énergie qui pourrait se dégager de la personne, parfois, juste le regard. Voilà, mais ça compte. Oui, bien sûr que ça compte.

Julie : et corporellement, et ce que tu penses que par exemple pour renseigner sur des appareils de musculation, quelqu'un qui n'est pas musclé sera quand même crédible ?

Daphné : oui, ça ça ne me dérange pas du tout, j'ai connu des gens qui font de la musculation et qui sont justement des allumettes mais c'est pour ça qu'ils font de la musculation donc ça n'a rien à voir.

C'est dans leur comportement, dans une attitude dynamique, généreuse, qui a envie de discuter avec les gens, qui se tient à disposition et qui, du coup, dans son argumentaire de vente, va pouvoir montrer qu'il est passionné de sport et qu'il sait de quoi il parle. Avant tout, ce n'est pas son esthétique qui va faire que les clients vont venir le voir mais c'est l'envie qu'il va pouvoir donner par la façon dont il regarde, dont il se comporte. En fait, c'est aussi beaucoup lié à de la confiance en soi, l'esthétique, ça joue beaucoup là-dessus, c'est ce qui va ressortir de l'image que l'on va donner vis-à-vis des clients. Quelqu'un qui a plein de boutons, on peut avoir les deux mêmes personnes qui ont la même acné, l'un d'entre eux ne va pas du tout être complexé et il va être hyper souriant, hyper avenant avec les gens, et l'autre, il va être complexé et il n'aura pas envie que les gens le regardent et du coup, lui, il ne pourra pas bosser chez nous. Mais l'autre oui, par rapport à ce qu'il dégage. Je suis sûre que c'est ce qu'il dégage qui compte et donc c'est physique, évidemment, mais c'est fonction de ce qu'il a envie de faire, il faut qu'on voie qu'il ait, envie, il faut qu'il donne envie, et ça, ce n'est pas dans la tête, c'est physique, peut-être pas esthétique, mais physique.

Julie : est-ce que tu penses que, pas forcément ce qu'ils dégagent mais si on reste juste sur le physique, ça peut influencer un recrutement ?

Daphné : oui.

Julie : par rapport à deux CV identiques, est-ce que le physique peut influencer la décision ?

Daphné : s'ils ont le même sourire, la même façon de donner envie, oui, forcément, on va prendre la personne qui aura moins de boutons. C'est parce que, c'est encore cette histoire de majorité de clients parce qu'il y a des clients qui ne vont pas voir les boutons et il y en a qui vont les voir. Et ils auront plus envie d'aller parler à celui qui a moins de boutons, voilà, c'est comme ça.

Julie : du coup, on prend vraiment en compte le client dans le fait de recruter quelqu'un, du moins, la majorité fait quand même attention à la personne à qui elle va s'adresser. Si par exemple, le client va dans le rayon course à pied, pour se faire conseiller sur un marathon, si le vendeur est gros, est ce que tu penses que ça va être crédible ?

Daphné : ça dépend, mais effectivement, il faut de tout. C'est à dire que oui, il y a certains clients qui vont avoir tendance, c'est exactement comme pour les boutons, à chercher quelqu'un d'autre avant d'aller voir cette personne. Par contre, si le vendeur qui est gros va naturellement voir le client avec une énergie telle qu'en fait on n'en oublie complètement qu'il est gros, ben, le client ne va même pas s'en apercevoir en fait. Ce n'est pas que dans le discours, dans la connaissance des produits, c'est vraiment dans l'attitude.

Julie : de même, certains me disaient que dans le rayon cycle, une fille qui renseigne, c'est beaucoup difficile pour le client d'aller voir une fille pour être renseigné sur un vélo. Apparemment, un homme s'y connaîtrait mieux.

Daphné : oui, mais ça, c'est des préjugés des clients aussi, mais oui, c'est vrai, et je peux te le dire car moi, quand j'étais vendeuse, j'étais en cycle. Donc, oui, c'est sûr. Après, au contraire, pour un vélo enfant ça rassure. Il y a même des mamans, parce qu'il ne faut pas se leurrer, les techniciens, ce n'est pas la majorité des clients. Les vélos, on ne les vend pas qu'à des gens qui s'y connaissent à fond. Après des fois, même les clients qui ne s'y connaissent pas du tout, ils ont tendance à vouloir quelqu'un qui s'y connaît. Mais bon, on vend quand même beaucoup de vélos enfants et il y a beaucoup de mamans qui viennent chercher des vélos. Donc c'est pas déconnant, mais il faut de tout, il faut des femmes, mais il faut aussi des hommes. Avoir une fille qui est championne du monde de VTT, si à côté tu as un mec hyper sportif que tu vois souvent à décathlon parce que la fille est à temps partiel alors du coup, le client va aller voir le mec mais ça ne veut pas dire qu'il sera plus compétent. Mais c'est pas grave, tant mieux, il faut qu'il y ait ce gars-là qui ait cette attitude là et qui donne envie au client et qui le rassure et lui donne envie de

revenir. Donc je pense qu'il faut de tout. Mais c'est vrai que...mais pour tous les clients et dans tous les sports c'est pareil. Tu as des sports plus féminins, d'autres plus masculin. En équitation par exemple, c'est féminin alors que c'est un sport mixte, c'est un sport où on ne fait pas de différence aux JO, hommes et femmes sont mélangés mais dans les représentations, c'est féminin.

Donc ça compte, ça compte, mais il faut aussi des gens qui pratiquent aussi en loisir parce qu'on ne vend pas qu'elle est passionné et il y a des techniciens qui, du coup, ne sont pas du tout orientés clients, ils ne savent pas du tout se mettre au niveau des clients alors que c'est la majorité de nos besoins, et c'est une pratique loisir, ça va rassurer de s'y connaître en technique, en vélo par exemple si on reprend cet exemple du vélo, mais, il y a des clients, si on leur parle de marques, de dérailleurs... alors ils vont se dire ah oui, il s'y connaît mais, ça peut les perdre aussi. Au-delà de la connaissance, il faut que le client ait le choix et il faut qu'en tous cas, il soit satisfait donc il faut de tout, je pense pour répondre à tous les clients. Donc il faut essayer, dans la mesure du possible d'avoir un peu de tout, et dans chacun, essayer de satisfaire le commun des mortels. Globalement, il faut que tout le monde essaie de satisfaire la majorité des clients. Il faut laisser le client choisir.

Julie : mais, si tu n'as qu'un vendeur en rayon, le client ne choisit pas ?

Daphné : bah, ça dépend, parce que c'est surtout sur les produits techniques qu'il faut laisser le client choisir et il ne va pas passer juste une fois, il va passer, repasser et il va voir des vendeurs d'ici, des vendeurs d'autres magasins. Mais bon, le technique, ce n'est pas notre cœur de cible. Des fois, il peut tomber sur la bonne personne tout de suite.

Julie : alors maintenant je vais te poser des questions plutôt personnelles : tout d'abord as-tu des frères et sœurs ?

Daphné : j'ai deux sœurs.

Julie : quel métier exerçait-elle ?

Daphné : l'une est responsable qualité et l'autre est kinésithérapeute.

Julie : et elles ont quoi comme diplôme ?

Daphné : bah, un diplôme d'ingénieur et un diplôme de kiné.

Julie : comment considèrent-elles ta carrière professionnelle ?

Daphné : elles la considèrent riche, bien, je crois qu'elles sont contentes pour moi.

Julie : elles font du sport ou une activité sportive ?

Daphné : il y en a une qui faisait du volley et de la voltige équestre et l'autre qui habite à la montagne et qui fait les sports de montagne comme l'escalade, elle a fait beaucoup de gym aussi.

Julie : comment sont-elles physiquement ?

Daphné : la gymnaste est déformée par la gym...son rapport au corps, c'est ça. Si c'était à refaire, elle n'en referait pas autant. Mon autre sœur a fait du sport tard. Donc rapport au corps via le sport, il n'y en a pas vraiment. Elle a un rapport au corps plutôt par rapport à l'alimentation. Le sport, c'est plus pour s'amuser avec les copines, faire autre chose, quand elle faisait de la voltige c'était le rapport au cheval.

Julie : leur âge ?

Daphné : 33 et 24.

Julie : quel travail exerce tes parents ?

Daphné : mon père est coordinateur informaticien, en fait, il s'occupe des systèmes d'information de plusieurs sites de production dans l'automobile. Ma mère est décédée, mais, elle était prof de mathématiques.

Julie : quels diplômes ont-ils eu ?

Daphné : ma mère a donc eu le CAPES de mathématiques, et mon père, il est allé à la fac et, il doit avoir une maîtrise, c'est un peu comme un ingénieur.

Julie : comment ton père considère-t-il ta carrière ?

Daphné : très bien, mon père a une très forte valeur travail, il bosse comme un dingue, beaucoup trop, j'ai pris ce travers la met en moins pire que lui. Donc, je pense qu'il est content, il trouve que c'est bien ce que je fais, et surtout sur les responsabilités que j'ai est en, ça, je le vois parce que ma sœur qui est responsable qualité, elle, le travail ce n'est pas sa vie, elle pourrait prendre plus de responsabilités mais elle ne veut pas et donc ça, il ne comprend pas bien. Et mon autre sœur, c'est une profession libérale donc c'est bien, être son propre patron, c'est bien aussi.

Julie : est-ce qu'il fait du sport ?

Daphné : oui, il ne court plus beaucoup mais il a fait beaucoup de volley-ball.

Julie : et comment peux-tu caractériser son rapport au corps ?

Daphné : mon père est persuadé qu'en faisant beaucoup de sport, il peut maigrir mais non, en fait (rires). Son rapport au corps... ils sont fous mais en même temps il s'en plaint tout le temps. Comme il a fait beaucoup de sport, le fait de faire moins de sport et de vieillir et bien il a pris du poids, le corps change donc voilà mais après, il s'en fout.

Julie : est-ce que tu as un conjoint ?

Daphné : non

Julie : OK, donc pas de questions sur le conjoint. Je pense donc en avoir fini, donc je te remercie.

## Annexe 4 : Grille d'entretien avec la cheffe de projet formation (Tiphanie)

Présentation de l'interviewée	Les formations	Le recrutement
<p><b>Etudes</b> Etudes réalisées Diplômes Ecoles fréquentées</p> <p><b>Entrée sur le marché du travail</b> Comment s'est passée votre entrée sur le marché du travail ? (Profession, accès)</p> <p><b>Expériences professionnelles</b> • Différentes expériences : Accès/choix • Conditions de travail</p> <p><b>Profession actuelle</b> Votre accès et parcours à <i>SVSCsport</i> Pourquoi cette profession / entreprise ?</p> <p><b>Pratique sportive</b> Laquelle ? depuis quand ? aujourd'hui ? Fréquence ? loisir, compétition, heures par semaines</p> <p><b>Rapport au corps</b> Quelle importance accordez-vous au corps ? Habits de travail ? différent des habits normaux ? rasé au travail ?</p> <p><b>Famille</b> * Parents Travail Diplômes Pratiques sportives Comment sont-ils physiquement  * Frères et sœurs ?</p>	<p>Parlez-moi de la politique de formation ?</p> <p>Quelles formations sont importantes pour : * le vendeur * l'hôte * le responsable</p> <p>Plus particulièrement, je m'intéresse à la formation sur le recrutement : * Pouvez-vous m'en parler ? * Quels contenus sont diffusés aux personnes qui suivent cette formation pour les aider à recruter ?</p> <p>C'est quoi le profil sur lequel on ne peut pas se tromper ?</p> <p><b>La responsabilisation quel que soit le poste : dans quel sens ?</b></p>	<p>Quels sont les axes majeurs de cette politique ?</p> <p>Quelle est la place du sport dans la politique ?</p> <p>Sur le site internet : * le sport comme passion commune * les responsabilités rapidement * la valorisation des initiatives * un parcours à votre mesure (diversité de métier) * Une entreprise accessible à tous</p> <p>La place accordée au sport semble la plus importante. Pourquoi ?</p> <p>Quels sont les critères les plus importants à prendre en compte pour recruter : (quels profils de recrutement ?) * un vendeur * un hôte * un poste à responsabilité (responsable de rayon)</p> <p>J'ai souvent lu et entendu que <i>SVSCsport</i> recrute des personnalités. Pourquoi ne considère-t-on plus les diplômés ?</p> <p>Est-ce que la politique de recrutement de <i>SVSCsport</i> est spécifique ? (Au cas où vous avez déjà travaillé dans une autre entreprise) Quelles différences ? Qu'est-ce qu'il y a de mieux ?</p>



<p>Travail Diplômes Pratiques sportives Rapport au corps</p> <p>* Conjoint ? Situation professionnelle et diplôme Sport pratiqué Rapport au corps Profession des parents Considération de votre carrière</p>		
<b>Politique de ressources humaines</b>	<b>Divers</b>	<b>Viens en short</b>
<p>Pouvez-vous m'en parler ? Pourquoi cette politique ? Est-ce qu'elle a un intérêt économique ? (Surtout par rapport au sport ?) Est-ce que ça a été mesuré ?</p>	<p>Ça ne pose pas de problème de privilégier à ce point le sport ? Est-ce que c'est possible de ne pas recruter quelqu'un parce qu'il ne fait pas de sport ? Ou quelqu'un avec un corps non sportif ?</p>	<p>J'ai découvert une pratique qui m'a quelque peu interpellée, c'est le recrutement « VES ». Pouvez-vous m'en parler ? En quoi ça consiste exactement ? Qu'est-ce qu'on évalue ? Je ne comprends pas en quoi on peut évaluer une personne juste sur de la pratique sportive.</p>

## Annexe 5 : Retranscription de l'entretien avec Tiphanie

Julie : Je pose le dictaphone ici, comme ça il n'est pas trop loin.

Tiphanie : Alors je t'écoute.

Julie : Alors, en fait, je vais juste te contextualiser un petit peu. Je ne connais pas grand-chose dans le sujet, sur la formation, le recrutement et tout, c'est un petit peu nouveau donc je vais peut-être poser...

Tiphanie : Tu défriches.

Julie : Oui voilà... après c'est pour moi mieux comprendre et savoir où je vais...

Tiphanie : Ya pas de questions bêtes, hein. De toutes manières d'une entreprise à l'autre c'est très variable et nous, on est très... on a bien nos... très spécifique aussi à *SVSCsport*, donc...

Julie : Ok. Donc du coup pour commencer en fait, en général, est-ce que vous pouvez... je vais tutoyer aussi... (*elle m'avait déjà demandé de la tutoyer avant de commencer*) ... enfin je vais essayer...

Tiphanie : Oui, vas-y, vas-y...

Julie : Est-ce que tu peux me parler de ton métier, de ce que tu fais en général ?

Tiphanie : Alors, euh, d'abord de moi avant de ... avant les *échanges*. Tu préfères que je te donne une vision globale de tout ce qui est fait aux *échanges* et de moi ce que je fais ici, ou d'abord vraiment de moi ?

Julie : Euh... de toi.

Tiphanie : D'abord de moi ?

Julie : Oui.

Tiphanie : Euh donc nous à *SVSCsport*, on a la chance de pouvoir écrire notre fiche mission donc c'est-à-dire qu'on a un tronc commun métier. Donc le tronc commun métier est basé sur la formation donc c'est ce qu'on appelle *leader management* donc tout ce qui est basé sur la formation, tout ce qui est management, accompagnement, développement personnel. Donc on a 35 modules de formation chez nous, donc on se les divise à 4 et en fait, nous, on doit créer les formations, mettre à jour les formations, créer un réseau de formateurs, former ces formateurs, les accompagner, faire vivre la formation, créer le pilotage annuel des formations dans l'année, euh... les planifier, les organiser, etc.

Julie : D'accord.

Tiphanie : et dans la création de nos formations et la mise à jour de nos formations, c'est aussi bien sur les formations en mode présentiel, en salle, et en formation dite « ATAWAD » (any time any where any device) donc de manière digitalisée.

Julie : D'accord.

Tiphanie : Parce qu'aujourd'hui, moi tout ce que je crée doit être accessible pour les 77 000 collaborateurs de *SVSCsport*. Donc on fait tout en français / anglais. Et nos formations, comme elles sont sur l'Homme, nous c'est *employee first*, nos formations, quand elles sont sur l'Homme, elles sont pas euh... on fait des formations qui sont sur euh... utilisables pour tous. Aussi bien pour les magasins que les entrepôts, que la production, que les marques etc.

Julie : D'accord.

Tiphanie : Nos formations sont disponibles pour tous et adaptées pour tous. Parce qu'on est sur l'humain, on n'est pas sur une compétence métier.

Julie : D'accord.

Tiphanie : Donc ça c'est mon... basique ? le tronc commun de mon métier. Après, moi, j'ai tout ce qui est accompagnement donc j'accompagne de manière individuelle des personnes, je suis *coach* de personnes, je suis *coach* aussi de groupes, et j'ai le... on est à deux à avoir aussi à accompagner la France. Mission France. Donc

dans l'accompagnement, il y a tout, c'est pas que la formation, il y a aussi le regard extérieur, prendre une décision, on accompagne tous les modes collaboratifs donc là, moi, je suis en train la France pour coécrire son projet France. Donc, là, on a fait un *workshop* de 200 personnes en septembre, 200 personnes en octobre et là, le prochain normalement, on va être 400. Donc c'est comment faire le collaboratif au service de la France, de faire que la... de faire une France gagnante quoi. (Mm). Donc ça va dans, toujours c'est vaste parce que c'est de l'humain, (*oui*), donc c'est l'accompagnement, c'est la personne elle-même, son développement et après c'est, euh, c'est coécrire les choses, c'est créer le mode collaboratif. Donc ça, et après, dans ma troisième partie de mon métier puisque je divise en 1/3, 1/3, 1/3, et aussi une autre partie qui est importance, c'est mon développement à moi, (*oui*) je m'écris aussi ce que je veux faire, sur quoi je veux progresser, etc. Ça, ça en fait partie. Mais la dernière partie, c'est sur tout ce qui est le projet c'est-à-dire que aux *échanges*, en fait, une fois par an, on met à jour notre projet, on le réécrit totalement selon ce qui émerge, et en fait, on va écouter les besoins des équipes, donc on va se dispatcher dans tous... nous on est 13 dans l'équipe, on va se dispatcher dans tous les pays, les marques, les services, partout, on va animer des *workshops*, on va demander : « Qu'est-ce que vous avez envie de vivre et de quoi vous auriez besoin ? ». On revient avec les besoins (Mm) et de ça, on récolte tous les besoins, donc à 12, on revient avec tous nos *post-it*, on les met et on dit : « Ben voilà, les besoins essentiels, c'est ça, ce sont ceux-là » ; et on écrit ce qu'on va faire durant l'année en fonction des besoins des personnes. Et, bien sûr, si c'est aligné avec la vision de l'entreprise. (*Oui*). Et en fait on écrit ce qu'on fait en fonction des besoins des équipes. Et donc en fonction de ça, on est... chacun de nous est soit *leader*, soit ressource sur trois thématiques différentes du projet. Donc moi, je suis sur « permettre à chacun », sur « *be myself* », je suis sur le mode projet et je suis sur baisser les coûts en accès sur nos formations en baissant les coûts. (*D'accord*). Moi, par exemple, cette année, j'ai décidé ça. J'ai dit ben tiens, j'ai envie d'aller là-dedans. Alors soit parce que j'ai plein d'idées, soit parce que je sais que pour moi, ça va me faire du bien aussi, ça va me faire progresser, donc ça dépend, après, moi, de mes leviers de motivation, donc on choisit par rapport à ça et après dans notre projet, on s'est mis euh, ... et ça c'est important pour les *échanges* puisque nous, on veut être précurseurs pour accompagner, il faut aussi avoir de l'avance, donc c'est écrit dans notre projet ici au *quater ahead* et donc on a beaucoup de temps aussi d'inspiration interne de l'entreprise parce qu'il se passe déjà beaucoup de choses dans notre entreprise ; mais aussi externe à l'entreprise. Donc on travaille beaucoup aussi avec d'autres enseignes sur tout ce qui se passe sur l'information, l'accompagnement, le *coaching*, etc.

Julie : D'accord. C'est... euh... c'est vaste quand même.

Tiphanie : C'est vaste mais on a un tronc commun qui est, notre tronc commun c'est la formation, ce sont nos fondamentaux aux *échanges*. C'est ... C'est vraiment la formation, management, développement personnel (*ok*) qui est vraiment le tronc commun pour les 4 *leader management* que nous sommes ici.

Julie : Ok, et est-ce que vous avez chacun une spécificité pour faire les formations ou pas ?

Tiphanie : Une spécificité ?

Julie : Par exemple, vous faites les formations, pour tout ce qui est magasin, une autre personne va peut-être faire celles qui...

Tiphanie : Non, c'est ce que je disais, ah non pas du tout c'est ce que je te disais toutes les formations qu'on crée, elles doivent être euh... nous, on crée pas de formations en disant : « *on te dit comment tu dois faire* ». Nos formations, il y a aucun *power point*, déjà, c'est vraiment mettre en pédagogie inductive et on est beaucoup sur le sens. Donc en fait, on fait des formations qui sont valables pour tout le monde. Et en fait, nous 4, on se... on a... on s'est tous donné les dix formations dites « essentielles et fondamentales » donc on est ... on s'est donné dix formations différentes et euh... par contre, on a juste, des fois, des affinités plus ou moins fortes.

Julie : Mm, mais les personnes qui créent... enfin, pour avoir travaillé en magasin, j'ai connu, par exemple, les formations euh... je dis n'importe quoi, genre la formation Recrutement, la formation Augmenter mon panier moyen, des choses comme ça.

Tiphanie : Alors tout ce qui est formation technique (*voilà*), vente, linéaire, caisse, blablabli, blablabla, tout ce qui est formation technique, c'est l'équipe *team skills* qui gère ça. (*D'accord*). Ils sont également 13 et sont, eux, par contre, financés par *SVSCsport*. (*D'accord*). Nous, on (*Vous, c'est...*) nous on est à part (*Oui*), on a un bâtiment à part, (*oui*), on est une entité, même juridique, à part, (*Mm*) parce qu'on est vraiment au service de l'homme dans

sa globalité. (*D'accord*). Donc on a des formations qui peuvent, on... qui peut paraître formations dites « de compétences » comme « développer mes talents de communicant » (*Mm*), euh... mais c'est aussi pour permettre aux personnes d'oser s'exprimer, d'oser plus... c'est pas « tiens pour toi bien communiquer, il faut que tu fasses ça, ça, ça ». Non, pour bien communiquer, déjà il faut que t'acceptes, que tu te lèves le frein du jugement, que tu oses y aller, etc. Donc on est vraiment sûr que des formations dites « management, développement personnel ». (*Ok, je vois oui*). Donc tout ce qui est technique (*C'est à part*), c'est *team skills* qui gère ça.

Julie : Du coup, peut-être que ça va pas être trop approprié, je sais pas...

Tiphannie : Eh ben, on verra ?

Julie : Comme moi je suis vraiment sûr magasin, enfin, sur le recrutement...

Tiphannie : Mais en magasin, aujourd'hui, avant on était ouvert qu'aux *managers*, mais aujourd'hui, avec ce qu'il se passe dans l'entreprise, aujourd'hui, nous euh... c'est un *boum* énorme parce qu'en fait, comme maintenant il y a plus que... maintenant, chaque personne peut choisir... a son *leader* et peut choisir son *coach*, euh... maintenant on est beau... en fait, maintenant, nos formations, elles sont ouvertes à tout le monde. Donc, avant, on avait vraiment ... on formait que les *managers*. Aujourd'hui, comme on est énormément sûr le développement personnel, chacun doit être le meilleur de lui-même (*Mm*). Donc euh... tout le monde est concerné. Et comme maintenant le management s'ouvre à toutes les personnes qui souhaitent être dans la posture de *coach*, ben c'est pareil, ça ouvre aussi beaucoup beaucoup les ... fenêtres. On a beaucoup de gens des magasins, même euh... même d'entrepôt. Moi la semaine dernière, j'étais à Wittenheim, j'ai formé deux jours en entrepôt. La semaine d'avant, j'étais à Dijon pour former aussi toutes les équipes de *SVSCsport easy*, donc, tu vois, c'est euh, là je vais en magasin à Ajaccio pour former tout le magasin (*Mm*), tu vois, sur euh... (*Oui*), donc on... on... on a... faut pas oublier que les magasins, c'est euh... même en France, si on s'arrête qu'à la France, 90 % des effectifs. Et donc nous, on forme beaucoup plus de magasins que de services, de marques, euh...

Julie : Ok, donc tout ce qui est technique en fait, par exemple, si je vous... si je te pose la question de ... les formations importantes pour tel type de profil ou quoi, par exemple pour un vendeur, est-ce que tu peux m'en parler ou...

Tiphannie : Importante ?

Julie : Oui, qu'est-ce que le... par exemple, si on reste dans les formations, qu'est-ce que le vendeur doit avoir comme formation pour...

Tiphannie : Alors toute la phrase que tu dis, c'est toute la phrase qu'on veut pas entendre. (*Oui, d'accord...*) (Rires). Nous, on ne veut pas prôner, on veut pas dire : « Il y a un escalier pédagogique, untel doit faire telle formation, untel doit faire telle formation ». Nous, on va conseiller dans l'ordre... c'est sûr que tu vas pas aller dans « communication non violente niveau 2 » si t'as pas fait la une (*Oui*), tu vois ce que je veux dire (*Oui ça, c'est logique*). On va pas envoyer une personne à « devenir *coach* » s'il a pas fait les fondamentaux de *coaching* (*Mmm*). Donc on va prôner euh... un... une suite logique entre formation (*Oui*), par contre, on va jamais, jamais, jamais dire (*Toi, il faut que tu fasses ça...*) : « Si tu as tel métier », parce que le mot « métier » nous, on ne l'emploie plus... (*D'accord*). Là, j'entends métier donc ; « si tu fais tel métier, tu fais telle formation ». Nous on va dire : « Si t'es *leader*, on te conseille telle formation ». Et sans ordre sauf pour celles qui sont dépendantes des autres ; « Si t'es *coach* » parce qu'aujourd'hui, on a trois rôles dans l'entreprise, « Si t'es *coach*, on te propose telle formation » ; « Si t'es référent, on te propose telle formation ».

Julie : Ok, alors, si...

Tiphannie : Donc y'a pas de... y'a pas de ... plan individuel de formation.

J ; Ya plus ça ?

Tiphannie : Ça... chez nous, y'a jamais eu...

Julie : D'accord, mais ce qu'on fait en début d'année en fait ?

Tiphannie : Ça va...

Julie : Disparaître ?

Tiphanie : Oui.

Julie : D'accord. Parce il y avait toujours les bilans annuels...

Tiphanie : Parce que ce sera... , parce que t'auras... parce que, imagine, t'es... t'es... je sais pas, t'es RR, donc euh... t'es *coach* de certaines personnes. Ben on va te conseiller donc toi tu vas dire : « Moi, j'ai besoin de ça, j'ai plus besoin de ça » ; tu vas être accompagnée pour choisir les formations qui sont le plus adapté en fonction de ton plan de développement mais il y a des jours, ya des fois... on peut pas dire : « tout le monde rentre dans les mêmes cases », c'est pas vrai, c'est pas possible, c'est comment, à un moment donné, en fonction de la personne on va lui donner une formation au bon moment qui correspond vraiment à ce qu'elle a besoin ou pas (*Oui*). Parce que, moi, pour l'avoir vécu, parce qu'historiquement, j'ai un parcours magasin jusqu'aux fonctions de directrice de magasin, des fois, je suis allée à des formations... mais... je l'ai fait parce qu'il fallait que je le fasse mais c'était ridicule (*Oui*). Sincèrement.

Julie : Mais encore y'a pas longtemps, puisque, moi j'étais à *SVSCsport*, j'ai arrêté en fin Août... pas cette année, l'année dernière.

Tiphanie : Oui.

Julie : Donc ça fait deux ans finalement que j'ai vraiment arrêté là, et il y avait encore, enfin il fallait absolument faire la formation euh... AL1, AL 2, après la formation augmenter le panier moyen, tout, fallait tout tout tout faire en fait.

Tiphanie : Ya des fois c'était ridicule ?

Julie : Oui, ça...

Tiphanie : Moi, quand on m'envoyait par exemple, dans des formations, je prends mon exemple, même quand j'étais vendeuse, j'ai également été vendeuse pendant mes études, pendant ma thèse aussi... (*t'as fait une thèse ?*) Oui, oui, oui, j'ai arrêté au bout de deux ans de recherche après avoir fait ma partie théorique de thèse (*Ok*) parce que je me suis rendue compte que c'était pas pour moi, je donnais des cours de TD, je voulais enseigner à des gens passionnés, j'ai vu qu'ils n'étaient pas forcément passionnés donc j'ai été très déçue et j'étais enfermée dans le labo tout le temps. Au bout d'un moment, j'avais plus l'énergie, plus l'envie, plus rien, plus de motivation, j'avais besoin de court terme et de concret et en plus quand j'ai su qu'un maître de conf, il pouvait... tu peux être docteur sans être maître de conf, moi, je voulais être maître de conf... (*Oui, il faut être qualifié*) Il faut publier, machin, truc, donc des fois t'as pas de poste... Quand j'ai vu que ceux de quand j'ai fait mes deux années... il y en a deux qui étaient sortis docteurs, y'en a un qui était responsable cafétéria, l'autre responsable informatique... (*Oui*). Tu bosses, tu commences à travailler t'as 28 ans et en plus t'as un salaire de 2000€ par mois... t'es pas sûr d'avoir un job. T'es pas sûr de faire ce que t'aimes

Julie : Oui, c'est aléatoire, c'est hyper euh... moi j'ai fait un peu l'inverse... j'étais plus partie pour euh... plus évoluer dans *SVSCsport*, et puis en fait euh... je vais pas dire que l'entreprise m'a pas plu mais euh... on m'a beaucoup faite espérer donc j'ai... et puis après en fait, j'ai découvert, à faire mes deux mémoires, j'ai découvert un peu le chemin de la recherche et bon, pour l'instant ça me plaît. Après euh... j'aime bien aussi les...

Tiphanie : Moi, ça ne correspondait pas à mon énergie, moi, j'avais besoin euh... le recueil de données qui se fait en deux jours, tu bosses dessus pendant trois ans... c'est pas mon dada... (*Oui*). Moi, j'aurai voulu faire du recueil de données tous les jours.

Julie : Oui, c'est ça, c'est... moi j'aime bien aller voir les gens et tout, après on va voir ce que ça donne quand je devrais analyser, peut-être que, pareil, ça va m'énerver...

Tiphanie : Tu verras, ça dépend des tempéraments, ça dépend... je sais plus pourquoi je parlais de ça... Oui ! Quand j'étais vendeuse, par exemple, on m'envoyait en formation vente à l'époque. Alors, c'était... ils sont mignons mais pour ceux qui ont fait des écoles de commerce, c'est euh... ben va faire une formation vente quoi... Y'a peut-être autre chose à faire quoi. Donc à un moment donné, c'est comment on est sûr que ça réponde à un besoin, que ça te fasse grandir, que ça t'apporte quelque chose pour toi, et au service de l'entreprise. Et aujourd'hui, si on dit ben, t'es obligé de faire ça, ça, ça, ça, c'est pas cohérent. Par contre, je dis pas que la première personne quand elle rentre, elle doit suivre une journée d'intégration, on doit lui expliquer ce qu'est l'entreprise (*Oui*), les valeurs de

l'entreprise, le sens de l'entreprise, etc. Ça, c'est indispensable (*Faut savoir où on met les pieds quand même*), c'est indispensable de le faire ça. Mais euh... que la personne... le but c'est comment faire pour que le collaborateur il se sente le mieux, qu'il se réalise le mieux dans l'entreprise, qu'il se sente dans une situation de confort parce que moi, j'ai pu aussi vivre le truc euh... vendeuse santé-déc quand je suis arrivée à 18 ans, je savais même pas ce que c'était un GPS parce que c'était... ya longtemps hein... donc c'était nouveau les GPS... je devais les vendre quoi !

Julie : Même quand c'est pas nouveau, j'ai été en santé-déc aussi, et, ben quand on n'y connaît pas beaucoup euh... pfff... c'est compliqué.

Tiphanie : Oui, et comment à l'époque, tu vois, moi, je ... comme j'avais un petit contrat, j'avais aucune formation technique, produit et euh... j'étais dans une situation d'inconfort, de gêne par rapport au client... donc en fait, c'est comment, à un moment donné, plutôt que de faire les formations vente machin truc qui m'ont peut-être pas apporté... j'aurais été heureuse qu'ils m'emmènent en formation VLG santé-déc ! Et c'est comment, à un moment donné, on dit : « les PIF, il faut arrêter de les faire obligatoires, descendants, etc. », on peut conseiller, préconiser et surtout faire que la personne, on l'écoute vraiment. Quelles sont les difficultés qu'elle rencontre ? Quels sont ses besoins ? Pour qu'elle aille faire une des formations qui corresponde vraiment à ses besoins, quoi.

Donc, nous on conseille, on dit : « ben voilà, ça c'est les formations qui vont te répondre parce que tu joues tel rôle dans l'entreprise, ça va te permettre de faire mieux demain » mais surtout pas à dire... on crée pas un incontournable, y'a pas... ça, ça saute aussi parce que, avant il y avait le cas mais plus maintenant, plus de validation par le patron, ça c'est pour tout le monde donc tout le monde peut s'inscrire à une formation, le *leader* reçoit un mail (*Aah, ok*). Donc tu as une formation que tu veux faire, tu t'inscris. Y'a plus de validation, y'a plus rien, le *leader* reçoit un mail, qui permet peut-être des fois d'aller dire : « ben pourquoi tu veux faire ça, à quoi ça répondrait, etc. ». Pour un moment donné, euh... t'aider et t'aiguiller là-dedans. Mais ça aussi ça a sauté.

Julie : D'accord, ok. Je peux te poser des questions plus personnelles ?

Tiphanie : Oui, oui, bien sûr.

Julie : Tu me parlais que... donc t'avais ton parcours magasin, est-ce que justement tu peux me le décrire ?

Tiphanie : J'ai fait un parcours très classique, je suis rentrée à 18 ans en job d'été, j'ai testé pendant 6 mois de travailler à 20h en même temps que mes études et en fait je me suis rendue compte que ça m'allait pas. Donc j'ai continué en job d'été et j'ai pris... j'étais en CDI temps partiel 15h à partir du début de mon master. Là, c'était plus facilement gérable parce que j'avais aussi un CDI en MJC donc ça commence à faire beaucoup. Et en fait, quand j'ai pris conscience que maître de conférences, c'était pas une fonction... la recherche n'était pas un truc où j'aimerais me réaliser, où j'allais être mise énergie, etc. et en fait, j'ai une RR qui m'a dit un jour à mon EAD (Entretien Annuel de Développement) : « Pourquoi tu fais pas RR toi ? » ; je l'ai regardée, je lui ai dit : « T'es folle ou quoi, je veux pas faire ton métier, je veux pas ta vie de merde ». J'étais très proche d'elle donc je m'étais permise de lui répondre comme ça. Sauf que ça a fait son chemin, ça m'a permis d'échanger, de voir ailleurs, d'en discuter, de voir autrement en fait les choses et quelques mois après, j'ai réellement, sincèrement tout plaqué. Un jour, j'étais à la BU, avec une collègue thésarde avec moi, et je lui ai dit : « Tiens, je vais postuler à *SVSCsport* ». J'étais interne, j'étais en CDI mais juste pour voir ce que ça faisait. Et en fait, le truc, je postule sur internet, mon mari, enfin mon mari aujourd'hui, mais à l'époque, était en déplacement dans le sud, il faisait aussi son mémoire de master 2 en Nouvelle Calédonie, après il a fini dans le sud. Bon, voilà, je lui dis : « Je vais postuler à Toulouse », il y avait une session de recrutement à Toulouse, je postule, je suis appelée le jour même, on me dit : « Viens dans deux jours ». Je suis super embêtée quoi (*un peu vite quoi*). Et puis moi, j'avais deux CDI, je dis à ma RR : « Ecoute, j'ai été appelée pour ça, j'ai postulé comme ça, pour faire la... voilà quoi, l'idiote quoi ! Et en fait, on me propose un poste juste derrière pour être RR quoi. Et puis, sur le coup, moi ce qui m'a plu dans l'entreprise, c'est de pouvoir prendre des responsabilités, de pouvoir oser, de pouvoir faire vraiment ce que j'aimais, de pouvoir faire le métier que j'aime. En parce que, en fait, dans l'entreprise, moi, ce qui me plaît à *SVSCsport*, c'est que t'as pas besoin d'avoir un diplôme. Si t'as les compétences, t'as l'envie, la motivation et les aptitudes, tu peux faire... Y'a 500 métiers dans l'entreprise, bon, je suis peut-être un peu marseillaise, il y en a 300 – 350, je peux faire le métier que je veux demain. (*Mm*). Et ça, c'est un truc qui m'a plu. C'était le côté challenge, le côté concret, animer des équipes, être dans le commerce, voilà. Donc après, j'ai fait RR à Narbonne pendant deux ans, j'ai été exploit,

caisse pendant deux ans sur le *SVSCsport* d'Agen où j'ai fait l'agrandissement du magasin, et après, je suis partie directrice de magasin, directrice en formation plus directrice pendant trois ans à Tarbes, à *SVSCsport* Tarbes et donc je suis arrivée aux *échanges* maintenant il y a deux ans et demi, ... y'a trois ans. Parce que pendant ces trois ans j'ai eu deux petites filles. Donc trois ans moins dix mois. Et donc sur la fonction de *leader management* depuis que je suis aux *échanges*.

Julie : D'accord. Donc tout ça en... je n'ai pas retenu toutes les durées mais c'était quand même rapide en fait, finalement ?

Tiphanie : Ben... deux ans, deux ans, un an, et trois ans et demi. (*Ok*). Mais parce que moi j'ai besoin, par rapport à mon profil, en fait, c'était toujours moi, au bout de presque un an et demi, je disais à mes patrons : « Quand est-ce que je fais autre chose ? ». (*Oui*). J'aime pas recommencer souvent la même chose, en fait.

Julie : Oui, pour changer un petit peu le boulot au quotidien ?

Tiphanie : C'est mon tempérament, c'est mon tempérament, d'où le fait qu'être dans un sujet de recherche, ...

Julie : Oui. Oui, et puis, et c'est un « truc » qu'on traîne, le même sujet pendant trois ans voire plus...

Tiphanie : Et moi, j'ai besoin de toucher à tout, j'ai besoin de rapidité, de concret et d'aller droit à la cible.

Julie : Ok. Alors je vais aller vite... (*Rires*).

Tiphanie : Non mais j'aime bien parler.

Julie : D'accord, et avant *SVSCsport*, est-ce que tu as eu d'autres expériences professionnelles ?

Tiphanie : J'étais en MJC comme je t'ai dit pendant des années en CDI où j'enseignais à des enfants, c'était ma grande fierté parce que j'ai créé des cours de fitness parce qu'en fait, je voyais les mamans qui me ramenaient les enfants, je discutais avec eux, ils me disent : « Ah, mais nous on peut pas faire de sport »

- Ben pourquoi ?

- Parce qu'on est voilée et qu'on veut pas que les hommes nous regardent. »

J'avais créé des cours de fitness trois fois semaines où on fermait la porte et j'avais fait rajouter un rideau devant la petite fenêtre de la porte. (*D'accord*). C'était ma petite fierté personnelle. Et j'ai également bossé à Lyreco pendant deux fois quatre mois, service litige là, service après-vente plus traitement de factures qui était impayées. Et... qu'est-ce que j'ai fait d'autres... j'ai travaillé pendant toutes mes années lycée tous les dimanches en boulangerie, boulangerie – pâtisserie, de 6h à 13h tous les dimanches. Et... et après, j'ai toujours fait beaucoup de garde d'enfants mais toujours les deux mêmes. C'est comme mes frères maintenant même s'ils ont 20 ans de moins.

Julie : Ok. Je vais quand même te poser la question mais c'est vrai que tu m'avais dit que tu avais commencé à 18 ans à *SVSCsport*, donc en fait t'as pas vraiment eu un vrai boulot, enfin je ne dis pas que ce que tu as fait n'était pas un vrai boulot mais un boulot à temps plein avant en fait.

Tiphanie : Non, non. Parce que je me suis toujours bien réalisée dans l'entreprise donc euh... moi, j'ai besoin de travailler en équipe, donc voilà quoi, et l'entreprise me permet de changer dès que je trouve que je tourne en rond et que ça ne répond plus à mon besoin d'adrénaline.

Julie : Et là, aujourd'hui, ça va ?

Tiphanie : Mon mari m'a fait la remarque, il m'a dit : « Attends, ça fait longtemps ». Et en fait, non, parce qu'ici, la possibilité c'est qu'aux *échanges*, on écrit notre mission chaque année.

Julie : Donc ça change tous les ans.

Tiphanie : Ben oui, entre ma mission de l'année dernière et celle de cette année, je me suis écrit des choses complètement, même qui vont chercher plus loin, des choses qui me challengent. Y'a deux ans, j'accompagnais pas des équipes et des personnes individuellement. Donc...

Julie : Quand il y a un petit challenge, ça garde un peu le piment (*Oui, voilà*) aussi parce que quand ça devient toujours pareil...

Tiphanie : Et puis je m'écris des choses nouvelles et là, c'est marrant, y'a euh... Pavel qui me dit : « on va internaliser la formation des fondamentaux de *coaching* ». Donc à la base, c'est une formation externalisée. Et c'est du développement personnel et moi, je m'étais dit Mmmm... et puis à un moment donné, je fais : « je veux l'être », et ah ! ça me... voilà. C'est ça, c'est ça que je trouve génial. Donc comme j'ai dit à mon mari, pour l'instant, je ne m'ennuie pas du tout, je tourne pas du tout en rond, dès qu'il y a un truc qui commence à être trop routinier pour moi, je fais autre chose donc ça c'est génial quoi. Là, je m'éclate.

Julie : Et puis, il y a beaucoup de... enfin j'imagine, j'entendais déjà quand j'y étais, de restructuration aussi dans l'entreprise...

Tiphanie : Mais on est une entreprise très agile (*et ça bouge beaucoup*), on est une entreprise très agile donc ça bouge beaucoup.

Julie : Et que ce soit au niveau des formations ou même dans les marques, j'étais dans le rayon fitness, ... je pense qu'il y a pas un rayon qui bouge autant que le fitness... c'était un truc de fou, les collections... mais c'est bien. Et donc, je vais me servir un peu de ton parcours magasin parce que ça va peut-être nous aider enfin, moi... pour peut-être s'orienter sur le recrutement parce que forcément tu as dû recruter.

Tiphanie : Et on forme, c'est nous qui formons au recrutement, c'est nous qui créons la formation recrutement.

Julie : Qui, vous ici ?

Tiphanie : Nous, les *échanges*. C'est nous qui créons la formation recrutement (*Ça, ça va être bien par contre...*) et c'est nous qui formons les *managers* au recrutement, enfin les *managers*... tout le monde parce que maintenant tout le monde recrute. Enfin, nous formons les gens au recrutement, les employés de *SVSCsport* au recrutement.

Julie : Ok, donc je m'oriente sur la formation recrutement. Alors justement, est-ce que tu peux m'en parler un petit peu de cette formation.

Tiphanie : La formation recrutement, avant, elle était vraiment ouverte qu'aux managers justement. Et vu ce qu'il s'est passé dans l'entreprise, comme tu le sais, il y a un an... il y a deux ans peut-être ? On a fait un *workshop* avec toutes les personnes qui étaient, qui avaient un intérêt pour le recrutement ou pour l'entreprise libérée, responsabilisante, etc. On nous avait fait venir et nous avait dit : « Ben voilà, ce serait quoi le recrutement de demain quoi ? ». Et donc on a réécrit cette formation-là suite à ce *workshop* où il y avait une vingtaine de personnes. Et on a réécrit la formation et donc on l'a testée et puis voilà et régulièrement on challenge et on met à jour. Dans la formation recrutement, il y avait pas de choses déconnantes dans ce qu'on prônait déjà, les différentes étapes du recrutement, les sept étapes du recrutement, elles sont pas déconnantes. Tu vois dans, écrire d'abord son besoin, ... voilà, y'a rien de déconnant. Par contre, c'était plus la manière de procéder qui était déconnante. C'est de se dire qu'aujourd'hui, ça peut être... le recrutement il peut se faire soit c'est le leader qui va recruter son collaborateur, ça peut être l'équipe qui le recrute, ça peut être fait de plein de manières différentes. On peut faire du recrutement virtuel, du recrutement physique, etc. Avant c'était vraiment le *manager* recrutait son collaborateur, il l'appelait d'une manière téléphonique, après il le rencontrait en entretien, il le faisait valider par son n+1 ou par un autre référent sur le recrutement du magasin. Et donc aujourd'hui, c'est en fait écrivez-vous ce que vous avez besoin, allez chercher... allez mettre les offres là où il y a réellement les candidats qui correspondent à vos besoins mais après, tout le reste à part les étapes, de lecture, de tri des CV (*Oui*), appel téléphonique, etc. toutes ces étapes mais après sinon c'est vraiment... adapté localement. Aujourd'hui, il y a des magasins qui ont créé une équipe recrutement. Ils ont des référents recrutement, *manager* ou pas, ils ont fait une équipe recrutement.

Julie : Donc c'est eux qui vont recruter.

Tiphanie : Ouais et donc par contre, le *manager* ou l'équipe écrit le besoin. Nous, par exemple, dans les *échanges*, la dernière fois qu'on a recruté, on a écrit : « Ben voilà, quel est le profil type de la personne dont on a besoin ? ». Et on l'a donné à notre *leader*. Et la personne, on est deux, on est deux à l'avoir rencontrée. Et pas rencontrée de manière formalisée. Mais partager ce qu'on vit, écouter ce qu'elle a envie de vivre, ce qu'elle vit aujourd'hui, donc voilà. Donc le recrutement aujourd'hui, il peut se faire de manière entièrement collaborative. Donc, ça, ça se fait aussi dans beaucoup d'équipes. Donc voilà, le recrutement aujourd'hui, il est *open*. Après, la seule chose qu'on... quoi la seule chose... par contre on a quatre incontournables dans le recrutement. Et là, les quatre incontournables, c'est euh... c'est, par définition des incontournables d'aptitudes. Par contre, on recrute jamais quelqu'un, on va



jamais recruter quelqu'un chez nous en fonction de l'âge, des diplômes ou quoi que ce soit. Notre recrutement, il est basé vraiment sur ce que la personne, ... sa motivation ++++. S'il y a des compétences techniques très spécifiques, il faut en tenir compte, pour un ingénieur produit, il y a des fonctions où on n'a pas trop le choix même si chez nous c'est quand même assez... pas des formations très très... enfin des métiers très très techniques et on se rend compte que tout le monde peut faire un peu tout quand même. Donc vraiment c'est ... après ça, nous ... il faut que la personne garantisse que ce soit quelqu'un de sportif, donc ça c'est une manière incontournable. On échangeait encore tout à l'heure parce que Nicolas a formé pendant deux jours, là, et on échangeait sur les recrutements en entrepôt. Malheureusement, en gros, ils ne recrutent pas les gens, ils prennent les meilleurs intérimaires, ils en font des CDI. Nous, on est outré par ça. On dit pas que c'est pas bien, on dit qu'aujourd'hui, ben les personnes elles sont pas sportives spécifiquement, elles sont peut-être pas plus serviables que ça, elles sont peut-être pas concrètes... en entrepôt quand-même, ils sont concrets. Donc on dit que... voilà, c'est vraiment garantir les incontournables et après, donner beaucoup de sens par rapport à ça et leur expliquer les sept étapes.

Julie : Ok, et...

Tiphanie : Et on fait du concret sur le terrain par contre.

Julie : C'est-à-dire ?

Tiphanie : Toutes nos formations, comme je te disais, y'a pas de *power point*. Y'a rien. Toutes nos formations, elles sont en pédagogie inductive et elles sont faites avec beaucoup de sketches tout le temps. C'est-à-dire qu'on fait vraiment des sketches de recrutement ou des fois, même quand c'est des fois, on va localement sur place, on fait des vrais entretiens téléphoniques et de vrais entretiens physiques de recrutement.

Julie : Ok. Je l'avais suivie cette formation quand j'étais en contrat pro en fait pour être RR et on se mettait derrière un tableau, moi j'étais au téléphone, l'autre était de l'autre côté, on ne faisait pas forcément aller le téléphone mais on faisait... lui c'était le candidat, moi j'étais le recruteur et c'est vrai que c'est... c'est un apprentissage quoi.

Tiphanie : Mais moi, quand les gens le sentent, j'aime bien en faire... tu vois, un ou deux qui le sent bien tu sais comme ça en sketch et après le faire réellement. Donc et tout le monde joue le jeu, on se rend compte qu'on est vraiment là pour se faire grandir mutuellement, pour donner un effet miroir. Donc le but, c'est aussi, c'est tout de suite mettre les gens, pas donner de la connaissance, puisqu'on n'en donne pas on sait que ça émerge d'eux mais surtout tout de suite mettre en pratique et mettre en action. C'est surtout ça quoi.

Julie : Et le critère sportif, je l'ai bien vu, je l'ai... enfin c'est normal, on est dans... enfin j'y suis plus ... mais on est dans une entreprise sportive et tout et... enfin... concrètement, le critère sportif, c'est pour quoi en fait ?

Tiphanie : D'après toi ?

Julie : Le dynamisme, les valeurs, ...

Tiphanie : Ben non puisque le quatrième incontournable c'est vital.

Julie : Les valeurs partagées avec les clients, avec les collaborateurs eux-mêmes, c'est ça en fait.

Tiphanie : Après, il y a le côté... (*plus une passion commune en fait*) Y'a ça mais il y a aussi le côté, c'est gens qui aiment le challenge, c'est des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font, c'est des gens même, par définition, c'est des gens qui pratiquent toujours leur sport, c'est des gens qui savent s'organiser depuis toujours, c'est des personnes qui aiment se réaliser à travers ça, elles se... tu vois, le challenge, compétition mais il y a aussi le challenge, je m'épanouis, je donne le meilleur de moi-même donc... après, même quand t'as des sports individuels, tu fais jamais tout seul par définition le sport individuel, tu t'entraînes toujours avec d'autres donc c'est toujours, tu fais souvent partie d'une équipe ou d'une asso donc t'es avec d'autres personnes donc... et ... donc et sportif parce qu'aujourd'hui, on peut pas mettre, on peut pas mettre des... en fait on a tous les mêmes clients au final, tous, peu importe où on bosse. C'est lui quoi. Donc... et nous, on est... nous sommes les premiers clients de *SVSCsport*... quand on travaille à *SVSCsport*. Donc, à un moment donné, le meilleur moyen de répondre à nos clients, c'est de ... à la base c'est nous même de l'être. Et c'est pour ça que *SVSCsport* veut qu'on soit des ambassadeurs de nos marques quoi.

Julie : Et parce qu'en fait, moi, c'est pareil, quand on parle de sport, j'ai tendance à m'imaginer quelqu'un de sportif. Et quelqu'un de sportif, c'est quelqu'un qui a... qui porte un peu les marques du sport aussi sur lui. Est-ce que ça, ça peut pas poser problème ?

Tiphanie : J'comprends pas.

Julie : Ben, un corps sportif, c'est un peu une apparence physique sportive aussi...

Tiphanie : Ah toi tu parles... Ah je pensais les marques euh (rires) ... (*Ah non, non, non, pas les marques comme ça !*). Non, non, euh non, on veut pas des... quand on recrute, on veut des gens qui aiment le sport, qui se réalisent à travers ça et on veut pas des sportifs de haut niveau quoi, on veut des gens qui... tu vois, ... et puis en plus, enfin, je veux dire, y'a toute sorte de sport. Je veux dire euh...

Julie : Parce que moi, j'ai un peu le souvenir, c'est... voilà, on est dans le rayon fitness, il faut recruter quelqu'un qui fait du fitness, des choses comme ça quoi.

Tiphanie : Mais oui, mais regarde, moi, je te donne mon exemple. Je faisais pas de fitness, j'ai donné cours après en MJC, certes, mais j'ai toujours eu un bon gabarit parce que j'étais aussi en équipe de France enfin en équipe pro de rugby. Donc, bon gabarit. Mais sauf qu'à côté, je fais du karaté, j'ai fait du karaté jusqu'à ceinture noire, j'ai fait de la danse et j'en fais toujours, c'est mon vrai sport passion, mon sport passion c'est la danse pour moi, et aujourd'hui, j'ai pas une morphologie fine. J'ai jamais bossé au rayon fitness mais, je suis... compétente dans ce que je fais, j'aime ce que je fais donc... et en plus, en fitness, je donnais des cours de fitness en ayant un bon gabarit. Et, ça m'a pas empêché de... tu vois... face au client. Si le client sent que face à lui il a quelqu'un qui connaît ce qu'il fait, qui peut lui dire qu'elles sont les... je vois en plongée, systématiquement, sans arrêt, dans le rayon tribord, nabaji, systématiquement, quand j'étais dans le bas de la France, je plongeais tous les dimanches... et je leur disais ben voilà, il y a tel truc, machin, pour ça, je vous conseille plutôt ça, ah mais vous êtes dans quel club... tu sais de quoi tu parles quoi. J'ai beau faire 120 kilos, si je sais de quoi je parle, les gens ils en ont rien à foutre que je fasse 120 kilos. (*Mm*). Mais parce que j'aime ce que je fais et, j'veux dire, la chasse, la pêche, euh... les corps sont pas sculptés... sont pas sculptés quoi. Bon, il y a certains sports où on n'a pas non plus le culte du corps. On veut des gens qui ont besoin... on veut des gens qui ... qui prennent du plaisir à faire du sport, c'est pas qu'ils soient des compétiteurs, c'est qu'ils prennent du plaisir à faire du sport.

Julie : Ok. Alors, il faut que je m'y retrouve un petit peu...

Tiphanie : Vas-y, vas-y. C'est pas grave si ça n'a ni queue ni tête, si ça tourne en rond et que tu me la remets n'importe où.

Julie : Hein ???

Tiphanie : C'est pas grave si dans ton questionnement tu pars à droite à gauche, ça me gêne pas.

Julie : Ah, oui, de toutes façons, je pique à droite à gauche... du coup, j'avais noté... oui, pareil, les axes majeurs de la politique de recrutement, c'est un peu ce dont on vient de parler, les quatre valeurs...

Tiphanie : Nos quatre incontournables. Pas nos valeurs.

Julie : Oui, les quatre incontournables. Et après, sur le site internet, moi, j'ai vu donc le sport comme passion commune, c'est vraiment sur le site du recrutement ; les responsabilités rapidement, et ça, je m'étais dit que c'était plus de la politique RH.

Tiphanie : Ouais.

Julie : La valorisation des initiatives, un parcours à votre mesure, une entreprise accessible à tous. Bref, je ne sais pas pourquoi je te dis tout ça...

Tiphanie : Je ne sais pas (éclats de rire).

Julie : Mais on peut dire que le sport a une grande importance dans la politique de recrutement de l'entreprise.

Tiphanie : Dans ce qu'on vit au quotidien, dans nos formations, t'as une formation de deux jours, systématiquement, une formation de deux jours : sport. Moi, je... moi, j'aime vraiment bien ça donc même dans mes formations d'un jour, on fait trois quarts d'heure dans l'heure du midi. Nous nos Rco, on commence, tu vois

on en fait une la semaine prochaine, c'est moi qui l'organise celle-ci, puisque c'est une personne différente à chaque fois, euh... jeudi matin, de 9h à 10h, sport, on a sport systématiquement. Parce que... c'est... c'est notre truc commun quoi.

Julie : Ok. Donc les quatre incontournables, ça, c'est fait. Et j'ai marqué : « quels sont les critères les plus importants à prendre en compte pour recruter un vendeur ? » Après, moi, j'ai séparé avec les hôtesse de caisse parce que des fois c'est séparé dans les magasins. Les hôtes de caisse et les vendeurs.

Tiphany : Ben normalement non.

Julie : Il y a certains magasins, oui, maintenant, c'est un peu les vendeurs...

Tiphany : Je vais te dire, clairement, nous, ce qu'on fait en formation recrutement, on ne dissocie à aucun, aucun moment quel que soit le statut. Tu vois ce que je veux dire ? On va jamais dissocier hôtesse, vendeurs, RR, directeur de magasin ou RS, peu importe...

Julie : En fait, c'est en général, c'est comme ça qu'on recrute, peu importe le profil.

Tiphany : Ouais. C'est-à-dire que c'est le même profil entre guillemet, la personne on l'amène à écrire vraiment son besoin mais euh... c'est de la... c'est euh... la personne qui est missionnée sur le recrutement, on s'en fiche si c'est le référent, le leader ou peu importe qui doit recruter... aujourd'hui, il doit s'écrire quel est son besoin, quel profil il veut. Il y a des fois, il y a des critères qui sont incontournables. Ben voilà, j'ai besoin à tout prix de quelqu'un qui soit disponible le samedi ou... tu vois, il y a ... il faut se l'écrire ça. (*Oui*). Concrètement. Et, par rapport à l'équipe que j'ai aujourd'hui, par rapport à ma politique commerciale et mon projet, ben quel profil elle doit avoir cette personne ? Tu vois, on parlait du rayon fitness, aujourd'hui ben j'ai une polco qui est danse. J'en sais rien, et ça m'étonnerait, ya pas beaucoup de polco danse. Mais bon, ma zone géographique fait que j'ai une polco danse. Putain, dans mon équipe, j'ai pas de... passionné de danse quoi. Je vais prendre quelqu'un en danse. Ouais mais bon j'ai pas besoin d'un 35h. Quel besoin j'ai réellement, je regarde mon Geseff, machin, ben mon besoin, c'est 20h semaine. Ok 20h semaine. Et ouais et quand est-ce que j'ai mes clients qui viennent pour la danse ? Ah ben la danse, c'est le mercredi et le samedi et souvent les clients, ils viennent à la rentrée, ils vont souvent venir après les entraînements parce qu'il manque un truc ou juste avant parce qu'elle a craqué son collant, etc. Donc, mais c'est ça qu'on va s'écrire quoi.

Et après, dans les profils, est-ce que par rapport à l'équipe que j'ai déjà, je veux plutôt quelqu'un de primaire, plutôt quelqu'un de secondaire, euh... mais par contre tu vois, c'est vraiment la personne qui doit écrire son profil et le besoin. Par contre, c'est sûr que dans tous nos recrutements, tu parlais des quatre fondamentaux, et après des quatre valeurs. Je t'ai dit attention c'est pas la même chose. Mais par contre on veut des gens qui aiment prendre des responsabilités, on veut des gens qui aiment être autonomes, tu vois, on veut des personnes qui osent prendre des risques, qui sont force de proposition, on veut des personnes qui vont innover, qui vont être des entrepreneurs. C'est ce type de profil qu'on va rechercher. Ou là, ça va être commun à toute l'entreprise. Par contre, profil, besoin, c'est chacun doit se l'écrire.

Julie : Et donc le... je reviens sur le « pas de diplôme » en fait requis nécessairement, ça, ça me choque pas parce que j'ai connu un peu mais ça paraît quand même... par exemple sur les annonces d'emploi, on voit quand même « de formation supérieure » ... ça va partir ou... ?

Tiphany : Ben ça, c'est pas du tout voulu par l'entreprise. Après, tu vois je te dis... c'est marrant, on en discutait ce midi avec mon collègue qui a formé ya pas longtemps. Et en fait, entre ce que l'entreprise veut et ce qui est fait des fois localement, c'est pas aligné.

Julie : Ça, il y a quand même un fossé en fait...

Tiphany : Ça arrive parce qu'il y a des personnes qui font soit comme elles ont toujours connu, comme elles pensent bien, comme elles sont par rapport à leurs propres références mais c'est pas ce qui est voulu par l'entreprise, c'est pas comme ça qu'on forme, tu vois ce que je veux dire. A aucun moment, demain, on doit écrire euh... on doit écrire que la personne doit être sportive de haut niveau, qu'elle doit avoir un bac + 10, etc. A aucun moment. Le fondateur de l'entreprise intervient aux *échanges* un mercredi par mois. Tu l'entends mais même dans ce qu'a créé l'entreprise, comment il a recruté son équipe tout au début, pour démarrer dans la... pour démarrer *SVSCsport*, il a pris juste des gens qu'il sentait motivés, qui avaient envie de prendre des risques, qui avaient envie

d'y aller quoi. Donc aujourd'hui, on s'en fout que la personne soit bac + euh, bac -10 ou bac + 10. C'est pas du tout volontaire et on le voit en plus de manière concrète sur le terrain que c'est pas ceux qui ont le plus gros diplôme qui réussissent le mieux à *SVSCsport*.

Julie : Parce que, aussi, vous, justement, donnez des formations qui permettent aux personnes d'apprendre leur métier...

Tiphanie : Parce qu'on est une école de formation et parce que la personne, si on sent qu'elle a des potentialités, et ben on prend, entre guillemets, on prend le risque et on lui donne des responsabilités quoi. Et on se rend compte que c'est avec la responsabilité que la personne elle va, elle va le plus grandir. Et que on veut des gens qui aillent de l'avant. Et après, on va les conforter, on va leur donner, on va, on va faire un effet miroir aussi pour les conforter dans ce qu'ils sont en train de faire. Tu vois, l'animation toutes les quatre semaines, elle est incontournable pour ça. Comment je t'accompagne pour permettre encore toi de capitaliser dessus et continuer à grandir. Nous notre seul objectif d'entrevue c'est de faire que chacun soit le meilleur de ce qu'il peut être. Parce que ça va lui apporter à lui et apporter à la boîte. Et surtout qu'il soit là où il sera le meilleur à apporter. Et euh... et bon, c'est pas encore assez fait mais ça commence vraiment à changer. Des fois on a des supers vendeurs qui sont pas faits pour un parcours magasin. Ils peuvent être top en marque et vice et versa quoi. Tu vois, et crois-moi il y a des fois, il y a des croyances dans l'entreprise qui font que non, il faut à tout prix un parcours magasin, un parcours vertical.

Julie : Oui, c'est l'argument qu'on m'a donné lors de mon contrat pro. Il s'était bien passé, j'avais bien bossé mais c'était assez compliqué, mon RR était en période d'essai, il n'a pas été gardé, ni remplacé donc moi j'étais un peu... voilà. Et l'argument qu'on m'a donné est qu'on ne me voyait pas directrice de magasin et j'ai dit : « ça tombe bien, c'est pas ce que je veux faire ». Moi je voulais être dans les ressources humaines à la base. Donc je n'avais aucun intérêt à faire un parcours vertical. Du coup, c'est pour ça que je suis partie en fait. Parce qu'on m'a dit en gros que ce n'était pas la peine quoi. Donc ça fait un écho assez contradictoire en fait avec ce que tu me dis et ce que j'ai vécu il n'y a même pas deux ans en fait.

Tiphanie : Parce qu'il y a eu des croyances fortes dans l'entreprise tu vois, qui sont bien ancrées et qui font comme ils ont toujours fait et aussi par solution de facilité. Parce qu'aujourd'hui, ce qu'on voit, les directeurs de magasin, je l'ai été donc je sais de quoi je parle, n'ont pas une vision globale de la boîte. En fait, ils ne savent pas comment orienter leurs collaborateurs. Et nous, ce qu'on essaye de faire, c'est que chaque collaborateur prenne en main sa vie, soit acteur de sa vie aussi et c'est aussi à eux d'aller se renseigner sur ce qui peut exister, là où ils peuvent aller, maintenant on crée aussi tous les sites pour qu'ils puissent voir différents métiers, maintenant, toutes les offres, elles sont disponibles sur le site internet, etc. C'est comment aussi permettre à... à l'accompagnant d'accompagner son collaborateur et que le collaborateur aussi prenne sa vie en main. Parce que... mais je te dis, la solution de facilité c'est : « ben, moi, je vais te faire faire ce que je connais », tu vois. Moi, je connais que le parcours magasin, je vais te faire faire le parcours magasin et puis comme c'est toujours ce que j'ai vu autour de moi, c'est ce que je vois et c'est ce que tout le monde fait, alors c'est comme ça.

Julie : Du coup, est-ce que la politique de recrutement est spécifique, tu me l'as dit tout à l'heure, justement par rapport à tout ce côté sportif, les quatre incontournables, par rapport à d'autres politiques. Qu'est-ce que ça apporte de plus ?

Tiphanie : En fait, nous quand euh... en recrutement, le meilleur recrutement que tu peux faire, c'est le critère qu'on leur donne, c'est quand tu passes un moment agréable avec la personne, que tu as une personne qui se livre à toi en fait, qui soit vraiment elle-même face à toi, que tu t'intéresses vraiment par curiosité à elle, à la personne et que t'apprends à la connaître. Notre recrutement, c'est juste savoir qui est la personne en face de nous. C'est pas savoir ce qu'elle a fait, je te dis, son diplôme, c'est de savoir qui elle est quoi. Et en fait, le meilleur recrutement c'est quand tu passes un bon moment, que t'as appris à découvrir l'autre, que, en gros, tu... c'est comme quand tu vas à une soirée, tu vas à une soirée et t'as des gens que tu ne connais pas. Tu vas les voir : « tu t'appelles comment, t'es marié, t'as des enfants », c'est des questions comme ça, ben tu fais quoi toi dans la vie (*oui, et il y a des gens avec qui on a plus d'affinités que d'autres*). Oui, mais après on essaie de faire attention à ça parce que souvent on va recruter à son image. Et si on recrute à son image, on n'a pas une équipe complémentaire. Donc au contraire, tu vois, les primaires sont attirés par les primaires. Oui, mais putain, c'est peut-être un secondaire qui va te faire grandir. Parce que lui, il va prendre du temps à la réflexion, il va prendre du recul, il va se challenger, il va avoir un regard différent du tien, etc. Donc, ça, on est beaucoup dessus mais quand je dis prendre un moment agréable,

c'est, à un moment donné, c'est avoir à écrire son besoin, son profil, c'est être sûr que la personne en face réponde à ça, mais pas en disant : question une, question deux, question trois, question, etc. Non, à un moment donné c'est se reporter dessus, c'est un discours vrai, sincère, où on se livre et moi, quand tu me dis, je ne veux pas parler de trucs persos avec toi, enfin, je ne vais pas te poser de trucs persos, mais moi ça me dérange aucunement. Je suis moi, je suis fière d'être ce que je fais, ce que je suis, à l'intérieur et extérieur de l'entreprise. Pour moi, il n'y a pas de barrière entre les deux. Y'en a pas. Et si moi, je me livre comme ça à la personne, la personne en face de moi, logiquement, il y a un effet miroir qui fait qu'elle va se livrer, elle doit être à l'aise, elle doit se sentir bien, elle doit pas se sentir jugée. Moi, c'est ce que je dis toujours, le recrutement déjà, c'est pas une science exacte (*oui, ça, c'est sûr*). Voilà, déjà de une. On essaye de recruter la personne adaptée au profil, on n'essaye pas de juger la personne en se disant : « t'es bien, t'es pas bien, t'es capable, t'es pas capable ». Mais on se dit voilà on a un profil, un besoin. On pense que tu corresponds à ce profil, à ce besoin ou pas. Mais c'est comme je dis toujours, je suis peut-être, aujourd'hui, compétente dans ce que je fais, mais tu me mets dans un autre domaine, comme je disais, la thèse, mais c'était pas pour moi, je l'aurais jamais eu cette thèse à la con. Je m'y retrouvais pas du tout, mais du tout ! Et ma binôme avec qui on avait fait notre master ensemble, de recherche, elle a continué et elle s'éclate dans ce qu'elle fait. Moi, je suis très bien dans ce que je fais et elle est très bien dans ce qu'elle fait. Donc, c'est pas la personne, c'est pas à lui de dire t'es bien et t'es pas bien, c'est pas un jugement, c'est aujourd'hui, tu corresponds, tu corresponds pas au profil que nous recherchons aujourd'hui, aujourd'hui, dans MON équipe, par rapport à MA situation actuelle, ma polco et ma zone de chalandise. Je connais des exemples de personnes qui pourraient très bien correspondre dans une équipe et pas dans une autre, etc. dans une région et pas dans une autre. Donc, c'est ça qui est important. C'est, on va pas juger et donc quand on a quelqu'un de vrai face à soi, ben on saura mieux savoir et on saura aussi expliquer et donner du sens pourquoi on peut dire que, aujourd'hui, on la prend pas alors qu'elle est super mais qu'aujourd'hui, ya ça, ça, et ça qui fait que ça répond pas au besoin, au profil et vaut mieux être sincère avec la personne. Et on insiste sur la sincérité, pas faire rêver, miroiter.

Julie : Oui, et après, peut-être que, là aujourd'hui ça ne correspond pas et dans deux mois, on va la rappeler parce que c'est typiquement ce qu'on a besoin.

Tiphanie : Voilà. Et peut-être que la personne, on pense que, comme les quatre incontournables n'y sont pas, qu'elle ne correspond pas au profil de *SVSCsport*, ça, ça se peut aussi. Tu vois ce que je veux dire. C'est ce que je dis toujours, moi, tu me mets dans une banque, je pense que je me tire une balle (Rires). Donc c'est comment être sûr que la personne elle soit bien à sa place, tu vois, qu'elle se sente bien dans ce qu'elle va faire demain, qu'elle pourra apporter pour elle, qu'elle se réalise à travers ce qu'elle va faire et qu'elle apporte à la boîte quoi.

Julie : Et, il y a un autre type de recrutement que j'ai déjà connu, c'est le « viens en short ».

Tiphanie : Ah oui ! C'est dans le Nord qu'ils font ça. Attends c'est quoi le...

Julie : « Viens en short pour une embauche »

Tiphanie : Ah, c'est ça le... slogan.

Julie : J'ai été à Béthune et c'est le seul des magasins que j'ai fait où c'était beaucoup utilisé. Cette année, je crois qu'ils en ont moins fait mais ils faisaient beaucoup. Je sais que pour les Responsables Rayons, ils font ça beaucoup euh... ça doit être sur Campus. Il y avait deux RR qui avaient été recrutés comme ça justement à Béthune. Donc c'est une série d'ateliers et ça finit par une pratique sportive, donc ok. Par contre, dans ce magasin, ils le faisaient pour les vendeurs et il y avait que de la pratique sportive. Comment on peut évaluer une personne qui correspond à nos besoins dans notre rayon en les regardant faire un parcours du combattant, du tir à l'arc et un match de basket. C'est ça que je ne comprends pas. Comment on peut recruter comme ça ? Toi, qu'est-ce que t'en penses ?

Tiphanie : Il y avait que le sport ?

Julie : Oui.

Tiphanie : ...

Julie : On peut pas voir euh... enfin, je ne sais pas.

Tiphanie : On peut voir certaines choses, parce que moi, tu me mets sur un terrain, ... c'est marrant parce qu'on en parlait ce matin, on me dit que je suis calme, avec beaucoup de douceur mais par contre, je suis ultra dynamique.

Tu me mets sur un terrain. Et en EI, mon patron me disait mais quand je t'ai rencontré en entretien, ça, c'était notre conversation, je te trouvais hyper posée, ... mais oui mais moi, tu me vois à l'extérieur, j'suis... quand je suis dans l'échange, je suis posée, je suis calme, mais tu me mets sur le terrain, on m'appelait « la tornade blonde » ! Donc, tu vois, c'est ça, à un moment donné, de voir les gens sur le terrain, on voit comment ils sont dans l'action, ils sont comment dans la vraie vie. Nous, il y a quelque chose à *SVSCsport* qu'on n'aime pas trop, c'est les égos, quand ils sont surdimensionnés. Donc c'est sûr que la personne, si elle pense individuel, je vais me mettre en avant tout le temps, etc. bon, là, ça va nous alerter. Le but, c'est que ça nous... qu'on les voit comme ils agissent face, en situation concrète et dans un collectif parce que demain, c'est ce qu'ils feront. Là, c'est transposé sur le sport, demain, ce sera dans le magasin. Ils seront dans des situations concrètes et dans un collectif. Après, je pense que systématiquement, pour moi, c'est quand même important d'échanger avec eux et ils le font d'une certaine manière. Ils les rencontrent, ils discutent avec eux, c'est pas direct : « bonjour, c'est quoi ton nom et vas sur le terrain ». Ça ne se passe pas comme ça.

Julie : ce qui c'était fait, il y avait trois ateliers, il y a certains responsables qui jouaient, par exemple, il y avait un match de basket, ils jouaient parce qu'il manquait quelques personnes et après, si, c'est vrai que, après, c'était juste... la directrice avait demandé que les candidats préparent comme un sketch, qu'ils nous présentent, il y avait une estrade et ils devaient nous le présenter et après, à la fin, c'était entre guillemets merci, on vous rappelle dans l'après-midi. Donc il n'y avait pas eu d'entretien, il n'y avait pas eu vraiment d'échange...

Tiphannie : oui mais je pense qu'ils rappellent dans l'après-midi les personnes qu'ils veulent avoir en entretien.

Julie : Ben non ça ne s'est pas passé comme ça. Moi, je recrutais à cette époque-là et j'ai dû appeler deux ou trois personnes et je n'ai reçu personne en entretien, ça c'est sûr.

Tiphannie : t'as dû rappeler deux ou trois personnes et tu n'as reçu personne en entretien.

Julie : non, il y a eu une personne c'était bon, on la prenait et j'ai appelé donc pour dire que c'était bon.

Tiphannie : et elle n'a pas eu d'entretien ?

Julie : non.

Tiphannie : rien du tout ?

Julie : non, c'est le viens en short, elle est venue en short elle a fait sa pratique sportive, et le petit truc à la fin et après c'était...

Tiphannie : moi ce que je trouve très bien là-dedans, c'est qu'aujourd'hui, quand on juge sur un CV, sur un appel téléphonique avant de voir les gens, ça t'enlève plein de monde. On connaît, tu le sais, je veux dire, la photo, le nom, le CV, l'écriture sur la lettre de motivation, l'appel téléphonique : " ouèche! ". Mais, rien que ça, ça met plein de barrières en fait à *SVSCsport*, on dit qu'on veut que nos magasins soient représentatifs de la zone de chalandise dans laquelle nous sommes. Aujourd'hui, on n'est pas bon là-dessus et dans le « viens en short », moi, ce que j'aime bien, c'est de me dire que bah on s'enlève ces barrières de CV, d'appel téléphonique, etc. de personnes qui ne sauront pas faire parce que pour elles ça ne fait pas partie de leur culture et on se dit : « tiens, on va juste voir qui ils sont, comment ils se comportent, quelles sont leurs valeurs, est-ce qu'ils ont les quatre incontournables », tu vois pour définir ça. Mais je pense que quand même, en amont, si je veux ... ils doivent quand même checker sur les disponibilités de la personne, la base horaire qu'elle recherche, etc.

Julie : Si, ça, ça a été vérifié au téléphone, on a besoin de vous de tel jour à tel jour, pendant cette période, a autant d'heures par semaine, est-ce que ça vous convient et si c'est non, je ne suis pas disponible au mois d'août alors tanpis.

Tiphannie : voilà, c'est quand même checker les besoins et après, c'est voir qui est la personne.

Julie : mais après, il n'y a pas vraiment d'échange parce que en plus, on a quand même dû les contacter ces gens donc on avait des CV qu'on devait appeler et qui avaient été triés par la directrice, par rayon,

Tiphannie : mais rien qu'en écrivant ça, quand le truc est fait, tu te dis oui c'est qu'on veut recruter... on veut pas se mettre de barrières quand même et enlever la discrimination. Tu vois ? Donc déjà, tu le fais dans cet état d'esprit là, donc si tu as un doute au téléphone, tu sais qu'il va venir en short, donc entre guillemets ce n'est pas gênant, tu

peux te louper par téléphone. Quand tu rencontres quelqu'un en entretien, tu le fais venir, et on dit toujours en formation tu ne vois pas sept minutes quelqu'un en entretien c'est 20 minutes minimum si tu le fais venir. Donc le truc, c'est que tu vas moins te permettre de prendre de risques, de faire une erreur, etc. quand tu sais que tu vas rencontrer la personne physiquement. Quand tu sais que tu les fais venir pour cet événement-là, on va dire que tu vas être plus open, tu vois ce que je veux dire ? Donc, et tu vas laisser plus la possibilité à presque tout le monde de venir parce que je pense qu'il check le profil et après, je ne peux pas parler de quelque chose que je ne connais pas mais je pense qu'il check le profil et après tout le monde vient. Ils vont pas dire non en fonction de la personne, ce qu'elle a dit, la manière de s'exprimer, etc.

Julie : non, oui c'est bien ça, on prend les CV... Ça c'est à tel rayon, tel rayon et tel rayon, le rayon appelle et ...

Tiphanie : c'est vraiment juste le profil, c'est bon pour vous, c'est pas bon, vous venez vous venez pas, donc il y a pas une sélection donc il y a pas d'entretiens téléphoniques. Tu vois ce que je veux dire ? Y a pas de sélection téléphonique.

Julie : après, si, moi quand je les appelais pour venir, est-ce que vous êtes disponibles, voilà je vous appelle, *SVSCsport...*, je me présente, je leur demande s'ils sont disponibles ce jour-là pour faire un recrutement collectif, je leur dis dors amener une tenue de sport parce qu'on va faire du sport. Et souvent, d'ailleurs, ils sont un peu étonnés et voilà, après ils viennent, il y a eu comme un premier appel, moi j'entendais ce que j'avais au téléphone...

Tiphanie : oui, mais en fonction de la personne que tu avais, tu n'allais pas dire je le convoque ou je ne le convoque pas. Donc en gros pour ces personnes, soit le profil était bon, il venait quoi qu'il arrive. Enfin, ils choisissaient de venir ou pas mais ce que je veux dire, c'est que tu ne faisais pas de sélection téléphonique. Aujourd'hui, c'est ça moi je trouve que c'est positif dans cette démarche parce qu'aujourd'hui dans le recrutement c'est sûr que tu ne vas pas, tu fais déjà un Check au téléphone, quoi, tu vois ce que je veux dire donc ceux qui sont gênés, les timides, ce qui ne savent pas parler au téléphone, qui sont introvertis, ils seront peut-être super pour la boîte et ben ça les sélectionne malheureusement. Même si dans le recrutement, on dit non attention, faites attention avec ce type de profil, aidez-les dans les questions, mais ce n'est pas évident donc là, moi, c'est ce que je trouve bien là-dedans, c'est que, en gros, t'appelles tout le monde c'est eux qui viennent ou qui ne viennent pas, c'est eux qui prennent la décision et là tu rencontres réellement les gens et tu apprends à les découvrir réellement sans juger sur leur diplôme, leur parcours, la manière dont il parle, la manière dont il se fringue, parce que ça, ça joue aussi beaucoup dans les recrutements mais j'avoue que moi celui qui était venu en short et en tongs je lui ai dit d'aller se rhabiller et de revenir.

Julie : oui mais là, c'était pour faire du sport mais pas avec les tongs par contre.

Tiphanie : tu vois ce que je veux dire, donc en gros, moi, le côté hyper positif à ça, c'est que je me dis ben voilà, t'apprends vraiment à découvrir les gens, t'enlèves tous les filtres qui peuvent être des filtres discriminatoires donc ça, je trouve ça très positif.

Julie : mais si quelqu'un ne fait pas une bonne entre guillemets performance sportive

Tiphanie : bah normalement, il faudra en discuter avec la RH Nord parce que je sais qu'elle l'avait fait il n'y a pas longtemps, on en a discuté, et d'ailleurs, Lise qui est chez nous, elle était là ce matin, mais elle avait organisé celui d'ici, du Nord, le plus grand, c'est elle qui l'avait organisé et donc on échangeait et elle dit en fait, on ne tient pas du tout compte du niveau sportif. C'est pas un critère, le niveau sportif c'est pas un critère. Ils tiennent surtout content de l'attitude par rapport aux autres, tu vois le fait qu'ils soient vitaux etc. mais pas du niveau sportif parce qu'en plus moi tu me mets sur un terrain de foot... alors tu me mets sur un terrain de rugby, je pense que je détonne mais tu me mets sur un terrain de foot, moi je suis un peu bourrin donc j'arrive toujours à toucher bien la balle surtout en défense mais voilà quoi. Tu vois ce que je veux dire ? Donc ils ne sont pas jugés sur le niveau sportif.

Julie : du coup, est-ce que tu penses que je pourrais peut-être lui envoyer un mail et s'il y en a un « viens en short ».

Tiphanie : à Lise ? elle bosse chez nous donc elle ne le fait plus parce que maintenant elle travaille aux échanges parce qu'avant elle était en alternance en RH mais la RH nord tu peux lui demander quand aura lieu le prochain.

Julie : de nom je connais mais je ne pense pas l'avoir déjà vu.

Tiphanie : elle est costaud.

Julie : mais je pense qu'elle était déjà venue mais elle avait pas été remplacée par une... Ah non, c'est... Il y a la RH nord et y a, avant il y avait le RH Pas de Calais-Picardie qui s'appelle Maxence je ne sais plus comment et on m'avait dit qu'il était reparti que sur la Picardie et donc pas de calais c'était quelqu'un d'autre. Ça se peut ?

Tiphanie : Oui, oui, oui.

Julie : oui donc il faudrait que je note son nom parce que...

Tiphanie : parce que Lise ne va plus être au courant, elle n'est plus... Maintenant elle bosse aux *échanges*.

Julie : parce que j'aimerais bien savoir un peu comment ça se passe aussi, j'ai déjà vu celui de vendeur qui me paraissait un peu bizarre, faire que de la pratique, mais j'aimerais bien voir celui de responsable ça peut être intéressant. Ok, on arrive à la fin, l'air de rien, bon du coup, tu as fait une thèse et avant c'était un Master en quoi ?

Tiphanie : en STAP, en STAP, en ... STAPS ?

Julie : en STAPS ici à Lille ?

Tiphanie : oui, à Ronchin.

Julie : à Ronchin, j'étais là-bas aussi, maintenant je suis à Liévin.

Tiphanie : mais j'étais dans deux labos de recherche, j'étais dans celui du STAPS et celui des sciences humaines de Lille 1 et j'étais sur tout ce qui est proxémique et sémiologie mais appliqué au sport. Donc j'étais dans les deux labos, j'avais ma directrice de thèse qui est en STAPS et j'avais un codirecteur de thèse qui était en sciences humaines.

Julie : OK donc c'est master management et gestion du sport ou juste...

Tiphanie : Master recherche.

Julie : ah, Master recherche ok.

Tiphanie : ça venait d'arriver moi recherche. Ça s'est fait l'année où j'étais déjà en Master tout a changé avant ses télémetries etc.

Julie : oui, oui donc c'était quoi c'était en 2000... 2009 je crois que ça a changé ?

Tiphanie : non avant, je suis partie RR en 2006. Quand ça changé, ah non c'est sûr, ça a changé en 2004, un truc comme ça.

Julie : je pense que je t'ai déjà posé cette question, mais pourquoi *SVSCsport* ? Justement pour le fait que ça bouge, de toujours se remettre en question etc.

Tiphanie : c'était une évidence... pourquoi *SVSCsport* parce que moi je suis quelqu'un d'assez passionné dans mon mode de fonctionnement, et que quand je cherchais à 18 ans avec mon mari actuel, tous les deux, on s'est dit... on travaillait dans l'entreprise avant de mon ancien petit copain donc on voulait trouver un nouveau boulot tous les deux et on s'est dit qu'est-ce qu'on va faire. Tous les deux, c'était comme une évidence, on est tous les deux passionnés de sport, on est dans la relation humaine, on est... le relationnel, moi je vais travailler en boulangerie donc j'ai message je prenais du plaisir. Donc et on aime bien, nous on aime bien le côté challenge, dépassement de soi, on est bien servi car dans ce qu'on fait donc quand je dis c'est parce que on a déposé notre CV le même jour en même temps.

Julie : et lui, il est encore à *SVSCsport* ?

Tiphanie : oui c'est sûr, lui à la base il a même un Master bio donc rien à voir, bio environnement spécialisé dans les eaux chaudes et aujourd'hui il travaille, il a été en magasin et maintenant il est en service paye. Donc c'est un exemple, lui il a été responsable rayon, il n'a pas fait de parcours magasin et aujourd'hui il est gestionnaire paye. Et, il n'a aucune formation dans la paye, il a une formation dans les eaux chaudes et les invertébrés.

Julie : ah oui, d'accord.



Tiphanie : tu vois ce que je veux dire et c'est ça qui est génial un jour il s'est dit moi j'aimerais bien travailler dans la comptabilité, dans la paye, il hésitait tout ça et à un moment donné il en a discuté et puis il a dit ben voilà, moi j'aimerais bien ça pour telle et telle raison.

Julie : OK, et donc il travaille ici...

Tiphanie : oui juste ici.

Julie : le service paye c'est dans le même bâtiment.

Tiphanie : donc, moi, c'est ça, aujourd'hui, donc en fait après, moi j'ai vécu et en fait c'est le job étudiant moi au début, c'était mon job d'été, je postulais pour un job d'été au début. Ils m'ont pris en temps partiel pendant six mois pour ma première année de fac mais ce n'était pas gérable et en fait, le truc, c'est que je m'éclatais dans ce que je faisais, donc, je me suis jamais posée de questions, tu vois, j'aime bien l'esprit, j'aime bien l'ambiance, j'aime bien ce que je faisais, j'aime bien la relation avec les clients, les clients qui viennent acheter des trucs qu'ils aiment bien. Donc en fait, l'année suivante je me suis posée la question parce que j'aime bien faire des choses différentes. Donc l'été suivant, j'ai fait mes six mois, et puis à chaque fois, j'ai exigé mon 35 heures sinon je savais que je pouvais retourner à mon ancien job à 35 heures et donc l'année suivante je me suis dit tiens, qu'est-ce que je peux faire d'autre et en fait je me suis rendu compte que j'aimais bien, c'était vraiment... c'était ça quoi et des fois, je me challengers et, je me disais de faire autre chose et en fait c'était pas que je ne trouvais pas, j'aurais pu avoir beaucoup de filons vu la profession de mes parents qui étaient dans le libéral donc ils avaient beaucoup de relationnel mais non j'aimais bien. J'avais envie d'y retourner à chaque fois je voyais qu'on me rappelait donc tu es fière aussi quand on te rappelle. « L'année prochaine tu reviens on compte sur toi ». Donc voilà et en plus ils étaient assez arrangeants, tu vois, et après, oui, et pourquoi *SVSCsport* après ? Bah les opportunités, ce que j'ai vu, les discussions que j'ai eues, ce que je voyais qui était possible, donc le côté énergie me donnait beaucoup envie, et de découvrir aussi d'autres coins. Tu vois, là, on aimerait être expatriés pendant trois... pendant tu vois ? Vivre l'expérience d'être expatriés, ben, je pourrais le faire avec *SVSCsport* quoi. Si j'apporte quelque chose et que je propose quelque chose là-bas mais, ... ben... voilà, moi, j'ai envie vivre, de faire ma vie ben voilà, j'peux l'faire. Et qu'est-ce que j'ai envie de faire d'autre, j'me... et à chaque fois, si je me listais tout ce que j'ai envie de faire, je peux le faire dans l'entreprise.

Julie : Ok.

Tiphanie : Donc euh...

Julie : Euh, la pratique sportive, c'était le Rugby, on en parlait tout à l'heure, la danse, et il y en avait un troisième... y'a eu la plongée...

Tiphanie : Ouais mon mari aussi encadre en plongée, c'est une passion commune, c'est pour ça qu'on était dans les sports d'eau tous les deux, qu'on nous a envoyé à Narbonne.

Julie : Ok, donc à la base, ...

Tiphanie : Moi à la base, je suis du Nord.

Julie : D'accord, du Nord. Ouais.

Tiphanie : J'ai commencé à Hénin Beaumont (*ok*) parce que je vivais à Libercourt.

Julie : Ah, ben ouais, mes parents sont de Rouvroy donc j'ai habité Rouvroy donc... et je faisais de la gym à Hénin-Beaumont...

Tiphanie : Ah ben...

Julie : pendant... très, très longtemps.

Tiphanie : Ah ben moi aussi, j'ai démarré toute petite à Hénin Beaumont moi.

Julie : Ah ouais ?

Tiphanie : Ouais.

Julie : Ben t'as quel âge ?

Tiphanie : J'ai euh, 35 ans.

Julie : Ah, j'ai 33. On a dû se croiser,

Tiphanie : Ça s'peut !

Julie : c'est sûr parce que j'ai fait de la gym...

Tiphanie : Dans la grande salle-là. Ben qui a été rénovée...

Julie : ... jusque mes 24 ans donc...

Tiphanie : Et de la danse, j'ai fait de la danse, j'ai démarré à Hénin-Beaumont la danse.

Julie : Ouais la grande salle...

Tiphanie : Ouais.

Julie : J'ai passé ma vie là-dedans donc... enfin, bref.

Tiphanie : Et donc j'ai fait Hénin-Beaumont, après, avec mon, mon mari, on a pris un appartement pour nos études à Lille. Donc euh, à Hénin-Beaumont ils m'ont rappelé pour me dire : « Ah, tu reviens et tout ? ». Et moi, je fais : « ben, non, j'ai postulé à Campus et ils m'ont déjà pris au rayon rando ». Et donc il m'a dit : « et, ça te plait le rayon rando ? » ; « ben non, j'ai jamais fait de rando de ma vie, j'y connais rien » ; « mais tu voudrais être dans quel rayon ? » ; « Ben moi, sports d'eau, je kiffe les sports d'eau quoi ». Du coup il a appelé et en fait le mec, il a été super sympa, j'ai rencontré la RR sports d'eau alors qu'ils m'avaient déjà pris, j'étais déjà dans ces effectifs et il m'a dit : « ben autant que tu fasses ce que t'aimes » ; « ben moi, parce que moi, j'y connais rien à la rando ! », mais je lui avais déjà dit à mon entretien. Bon, je lui avais pas dit que j'aurais préféré être ailleurs, ça c'est vrai, et donc euh... il le voyait dans mon CV quoi. Donc après, j'ai été en sport d'eau. Et euh, après, Narbonne, Agen, Tarbes.

Julie : Ok. Parce que c'est pareil, pour en revenir au sport, alors je reviens toujours dessus mais...

Tiphanie : Ouais vas-y...

Julie : Par exemple, si t'étais prise en rando et que c'était même pas ton sport à toi parce que, j'entendais le, le gars qui... enfin le RR rando à Béthune, quand je l'avais interrogé, c'était euh... faut que ce soit un pratiquant, faut que ce soit ci, faut que... mais en fait, euh... pas forcément non plus.

Tiphanie : Ben après, tu peux te former, tu vois, moi, à un moment donné (*ouais, il y a des formations...*), euh, ben, l'exemple, l'exemple de la santé déc.

Julie : Ouais.

Tiphanie : Moi, ce qui avait été facile pour moi, comme j'étais en STAPS, c'était tout ce qui était protéines, prise de masse, je pouvais te faire des cours, je leur faisais des séances presque. Mais par contre, tout ce qui était GPS, ben, c'était difficile pour moi. Mais comme moi j'aimais pas être comme une cruche devant mon client, et que ça me mettait mal à l'aise, en fait j'avais pris le bouquin (*tu faisais tes recherches, ouais*), à l'époque, il y avait le bouquin, tu sais, il y avait des livres par euh rayon. Des magazines.

Julie : Ah non, je n'ai pas connu moi, ça.

Tiphanie : Il y avait des magazines, avec euh...dans chaque rayon, ils l'ont arrêté par rapport au côté environnemental et l'entreprise. Et en fait t'avais le produit avec le descriptif du produit.

Julie : Ok.

Tiphanie : Et en fait, moi, je l'avais ramené à la maison, et je l'avais buché quoi, comme j'allais pas en forma « *vendre la gamme* ».

Julie : Ah ouais, c'est clair.

Tiphanie : Donc euh... après j'ai dû couvrir quand j'étais DM, tu vois, il m'a manqué un RR running pendant trois mois parce que le con, il s'était pété le genou, mais euh...

Julie : Et quand c'est ça, vous ne pouvez pas... remplacer ?

Tiphanie : Ben...

Julie : Ben, pour trois mois c'est compliqué quoi.

Tiphanie : C'était en mode urgence, etc. à un moment donné et pis moi j'aimais bien le terrain, j'avoue. A un moment donné, ben, qu'est-ce j'ai fait, j'ai fait l'e-learning running, je savais expliquer les chaussures, etc. Mais, ... quoi, j'veux dire euh... et puis en définitive après, j'ai fait plein de randos, j'ai vécu dans les Hautes Pyrénées mais ça c'est une autre histoire mais euh... c'est sûr que moi, je préfère euh, moi, je préfère être passionnée et parler de manière passionnée. Par contre, tu peux te former pour pouvoir expliquer les produits, etc. quoi euh... Après, la personne aussi, faut qu'elle se remette en question, si, à un moment donné, elle est face à des choses qu'elle ne connaît pas, qu'elle râle parce qu'elle connaît pas mais qu'elle se donne pas les moyens de connaître.

Julie : Oui, oui, c'est ça oui. Ça, je suis d'accord aussi, il faut apprendre.

Tiphanie : A un moment euh... tu vois ce que je veux dire ? Quand j'étais RR à Narbonne, je vendais du kitesurf, du cerf-volant, c'est pas dans le nord que je ferai du cerf-volant et du kite quoi. Il fallait que je vende ça, que je choisisse les gammes, et tout, je fais : « Pu-tin ! » ... Et j'avais un des vendeurs qui était ... un de mes vendeurs saisonniers qui était prof de kite. Je lui ai dit : « Allez... Apprends-moi ! ».

Julie : Faut que tu m'apprennes !

Tiphanie : Et le premier dimanche, pas le premier dimanche mais le premier mois, sûr, je crois que ça devait faire... la fin du mois, il m'a dit : « ok », ben je fais : « ben ouais, on y va dimanche », « on y va mais si ya pas... », je fais : « je m'en fous, explique-moi comment ça marche, explique-moi des trucs parce que... ». C'est compliqué quoi. Et il y avait encore rien informatiquement sur le skate...le kite, pardon. Et donc voilà, il m'a expliqué, il m'a montré quoi. Après, je savais parler d'une voile avec les freins, les accélérateurs, des... putain, il m'a donné le vocabulaire, j'ai testé, j'ai pratiqué, tu vois, j'ai vécu quoi. Donc euh...

Julie : Puis, histoire, voilà, de tester, de pas « avoir l'air con aussi devant le client parce que quand c'est...

Tiphanie : Ouais, voilà.

Julie : Enfin, si le client il sort euh, ben... euh, moi aussi, je peux lire la fiche produit, bon (rires)...

Tiphanie : Ben ouais.

Julie : Ok. D'accord, ça le fait pas trop...

Tiphanie : Et puis il faut être sincère avec le client. Si, à un moment donné, clairement face au truc, toi tu peux expliquer les différences...

J ; Ah moi je lui disais en running au début.

Tiphanie : Parce que tu les connais les différences entre les trucs mais si au bout d'un moment il te pose des questions...

Julie : Trop euh...pointilleuses, si c'est un pro, euh... c'est compliqué quoi...

Tiphanie : Faut être sincère, faut être sincère et puis faut valoriser. Ah ouais et puis après on s'enrichit aussi de ce que nous disent les clients. Tu vois, c'est intéressant. Et après, euh, après, on peut aller aussi en formation VLG, moi je suis allée aux forma... après, j'ai eu la chance d'être à Campus donc à Campus, on était très, très bien formés, on était reformés tous les ans, j'y avais le droit tous les ans, c'est pour ça, des fois, on en a fait un peu trop mais euh, mais c'est... mais après euh... j'trouve que tu peux aussi te donner les moyens quoi, il faut être aussi acteur hein. J'connais pas, j'connais pas, j'connais pas... par contre, par contre, je pense qu'il y a des rayons pour lesquels on... moi, je... moi dans beaucoup, j'aurais pris beaucoup de plaisir parce que tu vois le... fitness, ben, danse, boxe, moi, je donnais des cours de fitness ; running, j'ai fait du cani cross pendant des années ; sport co, ben, rugby j'en ai fait pendant longtemps, ...

Julie : Et le karaté aussi. C'est ça que j'ai oublié tout à l'heure.

Tiphanie : Le karaté c'était quand j'étais jeune, j'ai arrêté, j'avais 16 ans. J'ai eu ma ceinture noire, j'ai arrêté. Je suis passée à la boxe française. Et euh, parce que je voulais voir l'impact de mes coups parce que je faisais le cauchemar que mes coups, ils faisaient rien.

Julie : D'accord.

Tiphanie : après, sport d'eau, c'est marrant parce que ce sport d'eau..... j'ai jamais été fana de natation, j'aimais bien la plongée, j'aime bien l'environnement, l'univers et randonnée, c'était plus que... pourtant j'allais en la montagne avec mes parents, mais on ne faisait pas de rando et tout. Et c'est pas compliqué la rando, tu vois ce que je veux dire, et je pense que le seul rayon où ça aurait été plus compliqué pour moi, c'est peut-être tout ce qui est glisse. Euh... Pas glisse.

Julie : Vélo et tout ?

Tiphanie : non euh ouais, plutôt...

Julie : Roller...

Tiphanie : pas vélo, parce que vélo, c'est pareil si on te l'explique bien, c'est facile. Et puis, ta clientèle, elle est surtout très familiale en vélo. Mais tout ce qui était roller skate, machin, truc, et encore quand on te l'explique mais, je n'étais peut-être pas dans le trip, quoi.

Julie : ouais, c'est peut-être ça, chasse et pêche. Ça, c'est peut-être compliqué.

Tiphanie : oui, mais avec mon mari, la pêche, ça va. Il était aussi vendeur à terres et eaux...

Julie : Ah oui, d'accord. Moi, si on me mettait dans chasse et pêche, c'était fini, je démissionnais.

Tiphanie : la chasse, c'est difficile pour moi parce que je l'ai fait quand tu restes longtemps dans un magasin, tu passes un peu partout pour aider et tout ça. Vendre le textile c'est facile, moi après, ce qui était plus difficile, c'était les discussions avec les chasseurs. Mon beau-frère est chasseur aussi, mais c'est difficile pour moi parce que c'est vraiment quelque chose sur lequel je... mes valeurs me... prendre du plaisir à tuer une bête, c'est difficile pour moi.

Julie : je suis un peu d'accord.

Tiphanie : donc, j'aurais pas pris, ça, ça aurait été compliqué pour moi. Donc, fallait pas qu'il me parle de ce qu'il faisait, de ce qu'il tuait, sa fierté, montrer des photos, j'en avais rien... (soupir de dégoût).

Julie : Oui, c'est clair. Ok, peut-être... ça on a vu, tout ce qui est pratique sportive... et encore aujourd'hui, tu fais du sport fréquemment ?

Tiphanie : ouais, même pendant mes grossesses, j'ai fait et... ma première, j'ai fait jusqu'à six mois de grossesse cinq cours par semaines. Et ma deuxième, j'ai été mutée entre deux donc c'était plus difficile parce que j'ai essayé de tester une nouvelle école et ça m'a pas plu parce que j'aimais pas la prof du moment. Donc je m'étais mise au yoga parce que, avec les grossesses, retour de couches... t'as des enfants ou pas ?

Julie : pas encore.

Tiphanie : tu vas voir après, mais pendant quelques mois tu peux rien faire, faut rééduquer le périnée, etc. moi, j'avais été en plus jusqu'à six mois, j'avais des seins comme ça... Je pouvais pas courir, etc. il y a une petite période où tu sais que, à la fin de ta grossesse, tu peux trop rien faire, moi jusqu'à six mois je pouvais mais ça devenait compliqué et après pendant six mois, comme j'allaitais, plus le périnée... je pouvais rien faire non plus. Et comme j'ai fait deux filles en un an... en quoi... elles ont moins d'un an et demi d'écart entre les deux donc j'étais presque tout le temps enceinte. Et puis je suis revenue dans le Nord et... et donc... là j'ai repris, donc l'année dernière, j'ai repris le yoga que j'avais mis ici donc parce que moi ça me manquait, je payais 40 € et donc j'avais organisé tous les mardis et jeudis le yoga ici comme ça, ça permettait de faire le yoga pendant mes formations quand j'étais ici. C'était gratuit pour tout le monde parce que nous, ça coûte 40 €, ça ne coûte rien quoi. Donc, j'avais su faire ça et j'ai repris le stretching une fois par semaine, stretching postural. Et là je suis contente, parce que depuis septembre, j'ai trouvé une école de danse qui me plaît bien qui est studio 59, qui a un bon niveau donc j'aime bien. Donc là, j'ai repris donc... une fois par semaine la danse puisque moi je me déplace beaucoup donc la difficulté...

Julie : oui, j'ai cru comprendre tout à l'heure.

Tiphanie : tous mes collègues, ils se mettent tous à la course à pied mais moi, c'est pas pour moi la course à pied, je n'ai pas le gabarit. J'ai essayé la marche, ça me plaît, mais bon... je m'éclate pas assez. Et donc, là, j'ai su trouver une bonne école de danse où il y a un cours à 21h donc je peux gérer mes filles et en plus le lundi soir. Et moi, le lundi soir, c'est le jour où je suis le moins en déplacement parce qu'on est en déplacement à partir du mardi.

Julie : d'accord.

Tiphanie : pile-poil mes cours de stretching postural c'est le mardi, et quand je peux, j'y vais aussi le vendredi. Donc je suis contente. Il m'en manquerait encore, mais... et après je vais au bébés nageurs avec mes petites.... Le samedi. Voilà, donc c'est vrai qu'après...

Julie : ça fait un bon emploi du temps, quoi, bien rempli.

Tiphanie : non, c'est pas bien rempli mais c'est, ouais, c'est... c'est plus que, quand on veut vraiment, on peut s'organiser pour. Tu vois, faut trouver, faut chercher, et après, c'est vrai qu'après, quand t'as des enfants et qu'elles sont toutes petites... deux ans et demi bientôt et un an bientôt et c'est vrai que là j'aime bien faire avec elles et en fait, on fait... de temps en temps, quand le bébé... ludigym là il était fermé depuis cet été malheureusement parce qu'on allait avec toutes les deux faire les bébés nageurs et gym avec toutes les deux. C'est ce qui font avec les tous petits à partir de quatre mois. Et là, depuis que c'est fermé, j'ai testé au siège du fitness mais ça ne me plaît pas. A Ronchin. Mais ça me plaît pas trop.

Julie : A Marcq ou Ronchin ?

Tiphanie : ouais à Marcq.

Julie : à Marcq, ouais je travaillais là-bas. Pas... je travaillais dans le magasin moi.

Tiphanie : mais les cours bébés-parents... il nous laisse un peu, en gros ils nous font un échauffement, et après amusez-vous sur les agrès. Moi, c'est pas pour ça que j'y vais, sinon je le ferais moi-même. Et... donc voilà, après, c'est un truc important chez nous. Et pourtant, tu vois, comme tu parles du physique, j'ai pas un gabarit... de danseuse mais j'adore ça. Bon j'avais quand même un bon niveau hein, mais... j'ai... tu vois ce que je veux dire ? Mais c'est... c'est... moi je pense que c'est des gens qui en ont besoin quoi. Tu vois, c'est...

Julie : mais c'est, en fait, je pose la question aussi du sport et du physique parce que quand j'interroge des gens en magasin... je n'ai pas du tout la même réponse, quoi.

Tiphanie : ouais mais ils ont... tu vois, il y a quand même, il y a quand même, il y a quand même une corrélation, tu n'as pas quand même beaucoup de vrais sportifs, quoi, de gens qui en font, qui aiment bien ça et qui, tu vois, qui en ont besoin minimum une fois par semaines et tout ça et, t'as pas de gens... moi je suis... je suis bien en chair,... bon, j'avoue que mes deux grossesses n'ont pas aidé mais, j'ai jamais été mince mais... t'as pas quand même de ... (blanc) de personnes qui vont être, si elles font du sport, qui vont être,... tu vois... avec un physique compliqué quoi. Tu vois ce que je veux dire ? Mais, c'est pas voulu, tu vois ce que je veux dire ? C'est une conséquence de. Et c'est pour ça, je te dis, il y a des sports, chasse pêche, s'ils ont pas le gabarit, ils n'ont pas le gabarit, leur sport c'est, si, tu me diras, chasse ils marchent beaucoup quand même, mais la pêche beaucoup moins. Mais ils n'ont pas des... par définition... mais tu vois ils ont... c'est, je pense sincèrement... quoi... en tout cas, c'est une conséquence mais on... la discrimination physique... tu vois, dans notre vision, moi je suis super contente que notre vision a été réécrite de manière collaborative, c'est la première fois que c'est fait dans l'entreprise et... et... avant on parlait de diversité. Diversité, t'entendais le côté... culture, pays, ethnique, ... handicap tu voyais tout ça dans diversité. Et là, moi, ce que j'aime bien, c'est qu'ils n'ont pas mis diversité ils ont mis différence. Et tu vois, ça, c'est dans aucune autre vision quoi, acceptons nos différences et faisons, faisons une, faisons-en une belle richesse. Chaque, et c'est ce qui est écrit dans la vision, c'est chaque, chaque entité *SVSCsport* doit être représentative de sa zone dans les personnes qu'elle emploie. Donc, en gros, c'est, donnons la chance à tout le monde, quoi, après les gens, c'est s'ils se donnent les moyens aussi ou ils ne se les donnent pas. On est bien d'accord. Mais c'est pas parce que le mec, tu vois moi, ma petite, je l'ai mise volontairement, parce qu'elle est scolarisée malgré, à deux ans et quatre mois je l'ai scolarisée et je l'ai mise volontairement enfin, pas volontairement mais dans l'école à côté. Qui est hyper riche hein, ... en diversité. Et parce que je me dis, quoi, je me dis que les gamins ils n'ont pas choisi, parce qu'il y en a une, elle est, c'est une euh, une fille du voyage quoi. C'est des gitans

quoi. Et je me dis, mais cette petite, elle n'a pas choisi quoi, tu vois ce que... je me dis que les gens, ils choisissent pas où ils naissent, les gens ne choisissent pas où ils grandissent, ils choisissent pas l'éducation qu'ils ont. Comment un moment *SVSCsport* peut faire abstraction de tout ça et donner la chance à chacun en fonction de la personne, de ses valeurs et qui elle est et si elle aime les gens, et si elle aime le sport, si elle est vitale. Tu vois. Comment lui, comment lui donner la chance de se réaliser quoi. Et ça, je trouve ça... en tout cas, c'est ce que *SVSCsport* veut, que certains le fassent... que... d'autres personnes ne le fassent pas et ne l'entendent pas c'est dommage. C'est que nous, on fait peut-être pas assez bien notre boulot mais... en tout cas, c'est pas ce qui est...

Julie : non, mais après je pense que c'est tout à un... (soupir) un cheminement, c'est sur du long terme en fait, il faut que ça... il faut que ça descende quoi. C'est ça.

Tiphanie : et on le voit, avec les personnes qui ont des... avec les personnes qui ont des handicaps, on le voit, historiquement, il n'y en avait pas. Parce que les clients... et, c'est des handicaps qui font du sport et, mais, par contre, c'est comment un moment donné, on change aussi le regard de nos clients, tu vois ? Et si on ne l'initie pas nous, tu vois, qui c'est qui va le faire ?

Julie : à Béthune, il y avait une fille qui était dans le rayon fitness et qui était sourde-muette. Et, c'est pareil, il y a des trucs que je ne comprenais pas quand ma directrice disait : « il faut que tu t'inscrives à la formation caisse. ». Je dis : « ben, elle est sourde-muette quoi », c'est pas que je ne veux pas mais même elle ne voulait pas, quoi, elle préférerait être en rayon, elle fait son petit bazar, elle essaye de renseigner les clients tant bien que mal et souvent elle venait nous chercher et nous rapporter le client comme ça, en fait elle faisait un peu l'intermédiaire mais après c'est compliqué...

Tiphanie : en gros mais en gros, c'est, mais c'est comment créer l'environnement et c'est pour ça qu'il y a des... il y a tout, il y a tous des ergothérapeutes et tout ça qui sont vraiment offerts en plus, payés par la boîte, offerts, euh... c'est pas le magasin qui paye si tu la fais venir, qui t'aménagent tout, qui te font tout, mais vraiment quoi. Et comment tu crées l'environnement pour que la personne qui a son handicap se ..., qui est en situation de handicap parce que on ne dit pas une personne handicapée, on dit une personne en situation de handicap. Qu'elle se retrouve pas dans sa situation de handicap entre guillemets, comment t'arrives à lever et créer l'environnement qui permet, qu'elle euh... qu'elle euh... qu'elle se sente bien, quoi, qu'elle vive, qu'elle subisse pas son handicap dans la situation. Et il y a plein de choses à faire quoi.

Julie : Parce que là, je ne suis pas sûre que ce soit vraiment le cas parce que bon, sur son gilet, il y a une oreille barrée mais les clients ne comprennent pas ce que ça veut dire donc ils allaient toujours la voir et ils lui parlent : « s'il vous plaît Madame » et elle, elle est dans son truc, elle entend pas et du coup, moi, des fois, j'arrivais et je voyais le client qui disait pas elle me répond pas et tout de suite je disais : « ben désolée, elle est sourde, vous voyez une oreille barrée, je sais que ce n'est pas forcément très... explicite », et c'est ça, comment le changer enfin.

Tiphanie : oui comment le changer, comment elle aussi elle peut avoir des supers idées, comment tout le monde peut en avoir et initier et le faire c'est-à-dire que si au bout d'un moment c'est subi par tout le monde ben qu'est-ce qu'on fait pour changer les choses. Et si on a les billes, on met en œuvre, tu vois.

Julie : je pense que c'est plus dans ce sens-là, ouais.

Tiphanie : parce que des fois, les ergothérapeutes normalement, ils sont assez bon, quoi, c'est leur job.

Julie : et puis, ils savent, comment changer et faire...

Tiphanie : mais comment un moment donné aussi... c'est de l'équipe et c'est elle qui trouve les solutions et aussi qui sait changer la mentalité des clients en... tu vois, le regard des... le regard des autres, je te dis, c'est participer à ça quoi. Enfin, moi, ça me... L'année prochaine, je vais passer du temps pour ça, ça me plaît.

Julie : ben, c'est surtout bien pour ces personnes-là, ça change un peu de leur quotidien, ça ne doit pas être facile tous les jours. Pas de se faire... je ne dis pas qu'elle se faisait insulter, par les clients mais... c'est... des fois, les clients ont des actions assez...

Tiphanie : mais tu peux pas, c'est difficile, moi j'ai eu un risque pour ma petite d'avoir un handicap donc je me suis à 200 % projetée dans la situation mais tu ne connais pas quand tu n'es pas confronté, tu as toujours un regard c'est

dur de pas avoir un regard de jugement, un regard... (elle parle tout bas) qu'est-ce qui lui arrive... putain, ça c'est un truc, qu'est-ce qui lui arrive qu'est-ce qui fait qu'elle est comme ça... ah, c'est la naissance... putain, elle est comme elle est quoi. Toi t'es blonde, t'es brune, t'es rousse qu'est-ce qui fait que t'es blonde, t'es brune... putain, t'es né comme ça quoi, merde ! Tu vois ce que je veux dire...ça t'es arrivé, tu vois. Et donc je me dis, comment on peut... comment on peut, tu vois, changer, enfin après on va pas changer le monde, mais comment déjà nous on change nous et on permet...

Julie : non mais, faire un changement de regard, ou... même si ça passe par un magasin au niveau local, ben voilà quoi.

Tiphanie : il faut qu'elle, elle soit, qu'elle le vive mieux que les clients le vivent mieux, que les collègues le vivent mieux.

Julie : oui parce que ça doit pas être facile tous les jours quand même pour elle.

Tiphanie : et peut-être qu'elle est pas au bon poste, c'est peut-être autre chose qu'elle doit faire parce qu'en caisse, en définitive, je trouve que ça passerait bien moi en caisse, perso.

Julie : oui, alors à condition, encore une fois, que ce soit aménagé.

Tiphanie : oui mais justement, que ce soit hyper aménagé, qu'elle est une caisse, qu'on met une pancarte : « bonjour, je suis sourde et muette »

Julie : oui, plus qu'en rayon, voilà ça...

Tiphanie : ça me fera plaisir de vous servir. Tu vois, un truc, c'est sa caisse, elle met à chaque fois sa pancarte, tu vois ce que... comment faire pour que l'environnement soit vraiment adapté et qu'elle puisse être dans une situation de confort dans sa situation-là. Parce qu'en caisse, elle demande la carte de fidélité, dire bonjour, merci, je veux dire, ça pourrait être facile.

Julie : ouais je suis d'accord, il faut aménager quelque chose pour elle, c'est sûr, mais... y'a pas grand-chose qui...

Tiphanie : mais aussi, que tout le monde se... je pense que c'est bien aussi quand tout le monde s'y met quoi. Tu vois, et qu'elle aussi elle soit plus... parce que des fois les personnes avec un handicap sont sur la défensive parce qu'ils ont appris à l'être, ils s'en sont pris plein la gueule tout le temps.

Julie : c'est ça, mais après elle a des réactions... moi, j'ai déjà eu des sacrées réactions avec elle enfin, c'est elle qui avait eu des...

Tiphanie : ça doit être difficile de pas savoir s'exprimer... t'imagines toi, s'il y a un truc qui m'énerve que tu fais, je peux te l'exprimer, ... mais quand tu peux pas, ça doit être...

Julie : ben, voilà, ben moi, j'écrivais beaucoup, après, des fois je lui demandais qu'elle m'apprenne mais bon c'était des « bonjour », « au revoir », et tout, j'ai tout oublié mais pour créer aussi un dialogue parce que sinon, on ne se parle pas, quoi, c'est...

Tiphanie : Elle est fermée ? C'est du mutisme.

Julie : oui, c'est ça en fait donc moi je venais toujours la voir avec mon cahier, j'écrivais toujours sur mon cahier...

Tiphanie : oui mais comment, quand tu vas à l'étranger que tu ne parles pas la langue, ça a déjà dû t'arriver, t'arrives toujours à te faire comprendre mais comment on se bloque...

Julie : ah oui, ça m'est bien arrivé (regards). J'ai vécu quatre ans aux États-Unis et au début quand je suis arrivée, j'avais mon anglais scolaire mais...

Tiphanie : Mais t'as su te faire comprendre.

Julie : Ah oui, oui, oui. Avec des bruits, des gestes, des... tout ce qu'on veut...

Tiphanie : Ben voilà, et pourquoi, qu'est-ce qui fait qu'on n'ose pas. Tu vois ce que je veux dire, avec une personne qui est dans cette situation-là. Tu sais c'est, c'est hallucinant quoi.

Julie : avec elle, je faisais beaucoup de gestes, enfin, mes gestes... on se comprenait mais... quand, oui quand vraiment il y a un truc qui va pas et qu'il faut le dire... quand je devais lui annoncer qu'elle n'avait pas ses congés parce que untel n'a pas voulu accorder... c'était difficile... bah de toutes façons je lui ai dit, je lui ai écrit, j'ai expliqué, d'abord, tout expliqué et tout, j'ai écrit et elle est partie... voir la directrice. Et je me suis dit bon bah voilà, là ce n'est plus de mon ressort. Voilà, ce n'est plus mon problème... enfin, ce n'est plus mon problème... si je suis là derrière pour essayer de remotiver parce que quand c'est ça, ça met en plus un deuxième coup au moral donc c'est compliqué, mais bon... c'est compliqué de toutes façons dans tous les cas mais bon... voilà. Sans transition, est-ce que ton mari fait du sport aussi ? C'était ma dernière question.

Tiphanie : oui...

Julie : je repose peut-être la question, je sais plus, enfin, ça fait beaucoup d'informations...  
Tiphanie : qu'est-ce qu'il a fait... lui il court, il court le matin, il s'y est mis depuis un an, à s'faire, à se lever une heure plutôt, là, le truc à la mode, pour courir le matin parce que je te dis... lui il y arrive, au début c'était difficile mais maintenant il y arrive et puis, je te dis, avec de petites en bas âge et avec nos métiers... il faut trouver l'organisation. Et donc, lui il court, il s'est remis à la plongée aussi parce que je te dis on a déménagé il y a deux ans et demi seulement, quoi, dans le nord on est remonté dans le nord, on a changé de maison il y a un an donc on a dû retrouver nos nouvelles...

Julie : nouvelles marques...

Tiphanie : voilà, changer de club et tout ça donc là, il s'est remis à un club de plongée en septembre et voilà. Il fait... actuellement, c'est ça. Et après, quand, comment on était trois ans quoi, quatre ans presque dans les Pyrénées, dans les Hautes-Pyrénées on était au ski, rando, ski, rando. Raquette on s'est mis, je pensais que c'est un sport de vieux mais je me suis éclatée à faire de la raquette. Et puis on était à 20 minutes des pistes donc autant te dire que : « Ah, il fait beau, il fait du soleil » et puis, on a un chien nordique tu vois qui, avec qui on a fait même du traîneau parce qu'on s'est... on a sympathisé avec une *musher* quand on mettait notre chien dans sa meute, on faisait du traîneau ensemble, on s'éclatait à ça. Ça lui manque, il devient pépère parce que je ne cours plus avec non plus, voilà, faut le temps de s'organiser, mais sinon, oui, sinon on est des vrais pratiquants. Mon copain court trop vite pour mon chien, mon chien est un endurant, lent endurant donc il tient une journée à tirer un traîneau mais il peut pas faire des pics quoi donc avec moi, ça marchait bien. Avec mon mari, il n'a jamais su. Donc ouais, ouais, si, on est des vrais pratiquants.

Julie : OK, bon bah c'est bien je pense que c'est bon, j'ai dû à peu près tout poser et j'ai dû déborder un petit peu.

Tiphanie : Ouais. C'est bon pour toi ?

Julie : oui, oui, oui.

Tiphanie : après, s'il te manque des trucs, tu m'envoies des mails.

Julie : oui, c'est la question que j'allais te poser.

Tiphanie : ça ne me dérange pas.

Julie : ça marche, en tout cas, vraiment merci, ça m'a éclairée sur certains points, j'aurais bien aimé, alors à visée totalement différente, avoir un entretien comme ça pendant que j'étais à *SVSCsport*.

Tiphanie : Ah ouais ? Mais moi, tu sais, il y a des moments j'ai eu des managements assez différents. Il y a une période, j'me suis... quand j'étais directrice de magasin, j'ai douté un moment enfin, j'ai douté... j'étais déçue. J'ai dit merde, mais c'est ça qu'on veut, c'est ça, ça m'a... tu vois ce que je veux dire ? Et je suis venue ici en formation « *valeurs et volontés* » avec... donc c'est une semaine entière sur quelles sont mes valeurs fortes, découverte de l'entreprise, mes valeurs fortes pendant une journée et demie, tu sais avec un coach externe, une demi-journée avec le fondateur de l'entreprise et les directeurs. Après avec une personne qui depuis perpète dans l'entreprise, le jeudi, et le vendredi, qu'est-ce que je fais de tout ça qu'est-ce que je décide... quoi, qu'est-ce que je décide, voilà, c'est quoi la suite. Et avec un point sur la fondation parce que la fondation *SVSCsport*, c'est quand même énorme. Et en fait, je suis rentrée de là en disant génial, mais j'adore ma boîte et je me... à partir de ce moment-là, j'me suis... j'ai kiffé. Ce qui m'allait pas de ce qu'on me demandait de manière descendante, je faisais comme si je n'entendais pas ou j'étais pas au rendez-vous et puis c'est tout mais j'avais compris ce que le fondateur, ce que le directeur actuel



et ce que le président actuel voulait et j'avais le son de cloche des leaders France enfin, quoi des leaders France je veux dire des leaders *SVSCsport* et là je me suis levée tous mes freins j'ai fait « go » et à partir de ce moment-là, je me suis éclatée. Tu vois ce que je veux dire ? Mais un moment donné, y'a... j'ai eu du mal parce que putain...

Julie : parce qu'après, ça se reposait sur, peut-être, des croyances des gens qui t'avaient inculqué comment faire ce travail et tout, et c'était peut-être plus les... enfin, il y a le discours direct qui vient des personnes concernées et après il y a les « on dit », « on dit », « on dit » et puis ça se transforme aussi, moi je fais comme ça, ça marche et tout et puis ça ne convient pas forcément à tout le monde et c'est peut-être pas ça le but du jeu non plus...

Tiphanie : et moi, ce qui m'a... c'est de se dire quel est le bon son de cloche qu'est-ce que l'entreprise veut pour pouvoir me dire bah voilà je suis en bon endroit et je vais pouvoir faire... voilà et ça, parce que c'est pareil, moi, ben t'as vu, je suis restée quand même... j'ai commencé à 18 ans, j'en ai 35 donc voilà j'ai fait différentes équipes, différents endroits, différentes régions et donc, j'ai entendu de tout quoi, j'ai vu de tout, mais un moment donné, comment moi je fais ce qui, ce que l'entreprise vraiment prône et ce qui est juste pour moi aussi, ce qui a du sens pour moi. Et quand un moment donné ça ne va pas, mais maintenant, je ne veux plus faire un truc qui ne me va pas. Quand c'est en jeu et que ce sont les autres, tu vois ce que je veux dire ? Qu'avant, peut-être que tiens, je vais faire ce qu'on me dit quoi.

Julie : oui.

Tiphanie : tu sais, le nombre de discours des fois qui m'ont... voilà.

Julie : après, je pense que vaut mieux aussi faire...

Tiphanie : un recrutement, elle a 29 ans, c'est une femme, tu vois, ça je l'ai eu, je l'ai recruté quand même mais à partir de ce moment-là c'était très conflictuel, elle revient de congé mat, fais gaffe parce que faudrait voir pour qu'elle dégage. Donc j'ai eu des choses comme ça, donc euh...

Julie : mais est-ce que ça, ça n'a pas freiné justement... bah, non, ton évolution, non, puisque t'es là mais euh... parce qu'après, je me...

Tiphanie : non parce qu'après, c'est, tu vois, y'a un truc qui est top à *SVSCsport* c'est que, même si une personne avec qui ça ne matche pas, au bout d'un moment, ce qu'on va quand même regarder, c'est tes résultats. Donc au bout d'un moment, moi j'étais au rendez-vous sur l'humain, c'est pour ça que je suis arrivée là, voilà, j'avais des dossiers qui montaient tous les ans, j'avais des retours, on me faisait intervenir dans différents... j'avais mis en place des techniques spécifiques par rapport au recrutement parce que j'étais dans une région sans école, qu'est-ce que j'avais mis en place, j'étais devenue magasin filière donc c'était moi, qui était dans une région sans école qui donnait des hommes... à Toulouse. Tu vois donc voilà, c'est... voilà, au bout d'un moment, j'ai dit ben qu'est-ce qui est important pour moi, qu'est-ce que j'ai envie de vivre et je l'ai fait quoi. Et au bout d'un moment, ça matchait pour moi, parce qu'on est venu me chercher malgré que j'avais un DR qui était peut-être pas en phase avec tout ce que je faisais et que des fois j'ai envoyé bouler...

Julie : parce qu'après ça dépend aussi du...

Tiphanie : mais ils ont vu aussi qu'au bout d'un moment j'étais solide tu vois, au bout d'un moment, ils voyaient qu'il avait pu... pas d'influence mais que y'a des trucs, OK, si j'étais en phase, y'a des trucs bah non je suis pas OK, je ne suis pas OK quoi, je t'explique pourquoi, je donne du sens, ...

Julie : oui voilà,

Tiphanie : tu vois ce que je veux dire, c'est pas conflictuel...

Julie : oui parce que des fois, l'évolution dépend aussi de la personne qui est censée te faire évoluer.

Tiphanie : ouais, mais tu vois, moi j'ai un peu, ... j'ai un peu (blanc)..... même quand j'étais RR, je m'étais froissée avec le DR parce que... il m'a fait chier pour des serviettes de... avec des... des taureaux que j'avais... et que je vendais très bien, il voulait pas que je fasse de commandes directes, il m'avait pas donné de sens, et moi, ça ne m'avait pas été. Et donc après, ben moi, il m'avait, tu sais, j'ai... c'est ça qui m'apporte ? Et donc ça ne m'intéressait pas passait pas et puis mon DM qui voyait ce que je faisais, me disait : « mais si, c'est bien... », machin, truc, et lui il a fait le jeu à fond, C'est-à-dire que j'organisais tous les retours vision à l'époque, je me souviens, dans la

région et là il m'a vu faire, il a partagé avec moi, il a vu qui j'étais et après, c'est bon il a donné le feu vert. Au bout d'un moment, ..., tout dépend pas d'une personne non plus, tu vois. Un moment, quand la personne, par A + B, elle voit ce que tu fais et que le résultat est là, ... OK, on peut avoir des visions différentes, on peut faire les choses différemment, quoi, mais... toi, ce qui est important pour toi c'est le CA, le CA, le CA moi, ce qui est important pour moi c'est l'humain parce que c'est l'humain qui fait le CA. Donc voilà, moi je préfère... moi, mon levier c'est les hommes. Lui son levier, c'était le commerce, c'était le CA ! Moi, je dis, je préfère sincèrement, je préfère arroser un citronnier que presser les citrons. Si j'arrose mon citronnier, j'aurai encore plus de citrons. Si je presse les citrons, je n'en aurai plus. Moi, c'est mon principe quoi.

Julie : une vision à la base quoi enfin pas la base mais...

Tiphanie : c'est l'homme qui fait l'entreprise, ce n'est pas l'entreprise qui fait l'homme. Donc voilà. Mais quand c'est bien, moi je trouve que quand on est, on est fort avec ce qu'on veut faire et que c'est clair pour nous, y a rien qui peut nous freiner. Voilà. Donc t'hésites pas si ya d'autres questions qui te viennent, par mail, t'hésites pas. Par téléphone je suis plus difficilement joignable.

Julie : Je m'étais permise de t'envoyer un sms parce que sur ta signature par mail, il y avait ton numéro.

Tiphanie : Un sms ? (Elle regarde) Ah ouiii ! Tu verras, c'est plus que je suis en rendez-vous, tu vois, j'ai pas regardé mon téléphone et quand je forme, quand j'anime... c'est pareil, mon téléphone... par téléphone, c'est plus compliqué pour moi.

Julie : Ok.

Tiphanie : Par mail...

(Nous sortons de la salle).

## Annexe 6 : Grille d'observation des formations

Les participants (Le formateur Les stagiaires)	La formation	Discriminations	Sports	Apparence physique	Arguments
Prénom, âge, parcours scolaire	Déroulement / étapes / « exercices » / description	En parlent-ils ? Comment ? Quand ? Combien de temps ?	En parlent-ils ? Comment ? A quel moment ? Combien de temps ?	En parlent-ils ? Comment ? A quel moment ? Combien de temps ? Si oui, Quelle « partie » de l'apparence physique est évoquée ? (Attitudes / attributs / caractéristiques physiques) ?	Quels sont les arguments utilisés pour convaincre ?
Caractéristiques physiques de chaque personne	Temps pour chaque thème / étapes	Y-a-t-il des questions sur les discriminations ?	Pourquoi le sport est le critère le plus recherché ? Qu'est-ce qu'il apporte ? Comment l'expliquent-ils ?	Que disent-ils ? De quelle façon le sujet est évoqué s'il l'est ?	Dans quel état d'esprit sont les stagiaires au début de leur formation ? Quelles sont leurs croyances ? Et après ?
<b>Parcours professionnel</b> Ancienneté et différents postes occupés Poste actuel		Quelles réactions si quelqu'un en parle ? Est-ce que le sujet pose problème ?	Doivent-ils convaincre pour recruter des sportifs ?		
<b>Sport</b> Activités physiques pratiquées avant l'arrivée à <i>SVSCsport</i> Activités physiques pratiquées en poste		Evoquent-ils la loi ? Comment ?			

## Annexe 7 : Retranscription de la formation du 15 novembre 2016

Johan : Bon, bienvenu à vous, comme je vous l'ai dit, on n'est pas dans la salle de réunion, du coup on est dans la petite salle de jeu, c'est pas plus mal. Je vais vous distribuer tout de suite vos *roadbooks*.

A moi : Tiens je vais te le laisser, par contre tu ne l'emmenes pas (*Oui d'accord, ça marche*) si ça ne te dérange pas.

Johan : Donc euh, je présente Julie, une ancienne alternante de Béthune, et elle est là aujourd'hui parce qu'elle fait un... doctorat ? un mémoire ? je sais plus... (*un doctorat*) un doctorat ? Une thèse sur le recrutement dans les entreprises, elle m'a demandé si elle pouvait observer cette formation. Il n'y a pas trop de secret... mais il n'y a pas trop de secret sur ce qu'on va faire à *SVSCsport*. Donc j'ai accepté.

Normalement, on devait être six... euh... j'ai Marie qui est pas là et Geoffrey de Godault qui est pas là non plus.

On va pas se présenter au départ. Donc vous savez pourquoi on est là aujourd'hui, je vous ai affiché pas mal de *paper*. Donc avant de commencer la formation, je vous ai mis un peu les règles du jeu, j pense que vous avez déjà vu mais euh, voilà, on dit souvent, quand on est forma, copier, oser, être à l'écoute, partager, tricher, participer. On a la chance d'être un petit groupe, c'est une chance parce que là, du coup on va peut-être pouvoir un peu plus pratiquer, c'est ce qui était prévu au départ donc c'est bien. Par contre euh... si sur les quatre – cinq personnes qui sont là, enfin les quatre du coup, il y en a trois qui ne participent pas, ça va se transformer vite en monologue pour moi et aussi pour la personne qui participe. Donc voilà, vraiment, osez participer, coupez-moi, posez des questions, le but, c'est vraiment que vous, vous sortiez de là en ayant appris quelque chose aujourd'hui.

Les objectifs de la formation, c'est :

Un : comprendre le processus de recrutement chez *SVSCsport*. Parce que moi comme vous, quand j'étais RR (Responsable de Rayon) et les vendeurs, c'est pareil, on faisait des entretiens. C'est clair. On en fait. L'été, je manque de bras, j'ai un arrêt maladie, machin, machin, *bing*, on fait des entretiens, on recrute quelqu'un qu'on pense... qu'on pense être bien et on le fait avec tout ce qu'on sait faire, tout ce qu'on a en nous, sauf que peut-être, on n'a pas fait cette formation et on en oublie peut-être déjà c'est quoi le cadre du groupe *SVSCsport*, c'est quoi ce qu'on recherche à faire et quelles sont aussi les méthodes qu'on peut apprendre pour le faire. Ok ?

Déjà, comprendre le processus.

Optimiser les recrutements, être meilleur et aussi être à l'aise tout en menant des entretiens approfondis. C'est super important. Si vous n'êtes pas à l'aise avec ce que vous faites, vous ne pouvez pas mener des entretiens approfondis, vous aurez peut-être envie vite de le terminer puisque vous vous rendez compte que : « non, ouais, je sais pas... » alors que si on est à l'aise, si on est... si on sait exactement ce qu'on fait et vous verrez qu'il y a des... choses très concrètes qui peuvent vraiment vous aider, qui, en tous cas, moi, à un moment donné, à *SVSCsport* m'ont aidé, vous verrez que ce sera beaucoup plus facile. Ok ?

Je vais commencer par une chose, c'est... rien à voir avec le recrutement, je peux pt'être vous dire que c'est une vidéo que certains ont déjà vu mais c'est pour mettre un peu de... de relief au nom de la formation qui s'appelle : « *Recruter des personnalités* ». C'est juste, on va... regarder cette vidéo-là qui va durer pas très, très longtemps. Vous connaissez sans doute déjà.

*Il projette la vidéo d'un discours de Steve Jobs à Stanford en juin 2005. J'observe la salle. Il y a un babyfoot, un billard, des cadres accrochés au mur, des plantes. J'observe mon roadbook, il a été mis à jour en février 2016.*

Juste ça, vous reconnaissez Steve Jobs, y'en a qui avait déjà vu cette vidéo peut-être ? Elle est super connue, je vous invite vraiment à la regarder, ça dure quatorze minutes mais c'est juste une... une vraie claque, en tout cas, sur un plan personnel parce que c'est... c'est hyper apprenant. Juste ça, le thème de la formation, c'est « *recruter des personnalités* » et moi quand je vois ça, j'me dis, putain, c'est ... bon alors Steve Jobs, il s'est fait lui-même, il a pas été recruté dans une boîte, hein, bien sûr mais j'me dis si j'avais un mec comme ça, devant moi, si j'avais eu son CV, ne serait-ce que son CV, est-ce que ce mec-là, je l'aurais rencontré ? C'est toujours des questions que

je me pose. Et moi, ça a attiré aussi à des choses que... adopté, parents qui n'ont jamais été très haut en termes de diplômes, pourtant voilà, je crois que le mec a une réussite que tout le monde lui reconnaît et... et ça parle aussi de nous, qui on recrute ? Il paraît qu'on a toujours tendance à recruter à notre image et ce qui fait que des fois dans nos magasins, on a quand même des magasins qui sont un peu tous les mêmes. Et du coup comment on fait aussi pour se déprendre de ça et se dire : « ok, j'm'ouvre un p'tit peu, ok, moi, j'estime être une personne bien, mais est-ce que, forcément, je vais que recruter des mecs comme moi parce que moi j'me sens bien et du coup, j'pense que tout le monde doit me ressembler ». Et à l'inverse, du coup, peut-être qu'on se coupe de beaucoup de qualités, de beaucoup de choses que d'autres personnes ont que nous on n'a pas et qui construisent une équipe et une équipe qui avance et qui gagne.

Voilà, c'était juste en préambule pour... euh... pour vraiment resituer le thème de la formation qui est vraiment « recruter des personnalités », des talents. Ce que je vous propose dans votre *roadbook*, très rapidement, avant de commencer euh... d'aller à la première page.

A moi : Tiens tu peux prendre celui-ci. Oui c'est bon, tu peux prendre celui-là.

Vous avez une anagramme, eh ben je vous invite, là j'ai des stylos, hop ! Juste ici, je vous donne deux – trois minutes pour retrouver les mots, c'est juste pour mettre, s'éveiller ce matin, vous retrouvez les petits mots, vous avez tous des stylos, super ! Et euh, une fois que, y'en a un qui a terminé, il dit « bingo ! ». Forcément, le premier qui a terminé, c'est le... grand vainqueur de cette... matinée.

*Quatre - cinq minutes se passent...*

Johan : Vous butez ? (...) Allez on y va.

C'est bon pour vous ? Alors, le premier, qui se lance ?

Un des participants : je ne l'ai pas.

Johan : le premier, vous ne l'avez pas ?

Participants : non.

Johan : et bien pourtant, c'est la BASE (avec insistance) du recrutement. Je recrute si j'ai un...

Marie : (*elle le dit tout bas*) besoin.

Johan : besoin, exactement. Le besoin. Je ne recrute pas pour recruter, je recrute si j'ai besoin de le faire et on verra tout à l'heure comment on définit aussi son besoin. Son besoin, ce n'est pas juste, je dois recruter. C'est..., c'est... on va plus loin que ça. Le deuxième...

Participants : on n'a pas toutes les lettres...

Johan : tu n'as pas toutes les lettres ?

Participants : mais non mais...

*Tout le monde rit.*

Johan : collaboratif. Ça c'est une méthode aussi de recrutement. C'est engageant, c'est responsabilisant, quand vous recrutez avec vos équipes, ça permet aussi d'avoir une équipe qui est acteur dans le processus de recrutement. Qui est actrice plutôt et qui de ce fait là, peut-être, s'approprie mieux aussi... le besoin parce que du coup, elle le définit avec vous et du coup, le choix, bah forcément si le choix est commun, bah forcément il est unanime, et du coup ça va plus vite après pour la personne aussi qui a été recrutée et pour l'équipe, pour l'intégration.

Troisième mot ?

Je viens de le dire... Intégration (attente) Un recrutement ça ne s'achève pas quand on a appelé la personne pour lui dire : « c'est bon je t'embauche », un recrutement s'achève après l'intégration et même plus loin quand la période d'essai est validée. On peut se tromper quand on recrute par contre on n'a pas le droit, une fois que la période d'essai est en cours de ne pas du coup, assumer ses choix, assumer ses positions et de le dire à la personne. Ça peut être un vrai acte aussi managérial, ça peut être aussi une remontée de l'équipe : « écoute, on s'est trompé, ça fait un mois qu'il est là, on le sent pas trop », il ne vaut mieux pas continuer, quoi. Parce que je vous rappelle, quand

on recrute, notamment pour des CDI, même des CDD, on s'engage. Combien de fois j'ai entendu dire quand on a recruté des CDD : « Wah, putain, il est nul ! », au bout de deux semaines, on me dit : « il est nul », sauf que le mec, on l'a recruté pour trois mois à 20 heures en CDD saisonnier. Donc entre guillemets on va se le coltiner, ça, c'est ce que les équipes me disent. Donc voilà, un recrutement se termine d'abord il y a la phase d'intégration et ensuite, la période d'essai. Allez quatrième mot : le thème de la... le thème du jour... on recrute...

Maxime : des personnalités.

Johan : des personnalités, exactement. Allez, on enchaîne, le cinquième mot ?

Maxime : on peut avoir un petit indice ?

Johan : vous avez... y'a personne qui a trouvé ? (Rires)

Maxime : un petit indice ?

Johan : un petit indice : euh... ça commence par un P. C'est... des personnes qu'on cherche pour des trajectoires plutôt verticales dans l'entreprise.

Marie : des potentiels.

Johan : voilà, des potentialités. Ça aussi, vous serez amené, en fonction du besoin, en fonction de ce que vous avez à faire, il y a aussi, parce que c'est votre responsabilité, moi, on m'a toujours dit recrute plus fort que toi. Ben oui effectivement, la responsabilité d'une entreprise, si on veut continuer à perdurer, qu'elle soit de plus en plus forte, meilleure, c'est que le mec que je recrute, c'est que je me projette en me disant : « putain ce mec-là, plus tard, ce sera peut-être mon boss quoi ». Enfin, mon boss, entre guillemets hein, mais ce sera peut-être la personne qui euh... voilà donc potentialité et on verra aussi comment la déceler. Ensuite ? ... Vous le verrez, c'est un mot qu'on... c'est une attitude clé dans la posture du recruteur, c'est l'écoute active. On n'en parlera notamment cet après-midi quand on fera les mises en situation. L'écoute active, l'idée que quand j'écoute quelqu'un, je prends des notes, et je ne suis pas là en train de me dire euh... nom, prénom... non ! J'écoute vraiment de manière active et je cherche à valider certaines choses dans le cadre de mon entretien. Ensuite, l'avant-dernier ?

Marie : le respect ?

Johan : le respect, super, wouuuuh !!! (Il applaudit) respect, je reçois le candidat comme mon invité, je le fais exprès moi aujourd'hui, je suis de formation recrutement, je vous accueille avec un petit-déj', je vous accueille avec un choco, je vous accueille avec un café, on est monté ici, il y a des bouteilles d'eau, il y a des stylos, les *papers* sont déjà préparés, le lieu est sympa, voilà. Si c'était l'inverse, bon, ça reprend un peu la formation DRC<sup>372</sup>, mais si c'était l'inverse, je vous accueille euh... pfff ! Mettez-vous à la place du candidat. Je suis accueilli par un mec qui vient : « salut Maxime ! Johan, enchanté, tu vas bien ? », Et je suis accueilli par un mec : « ah, c'est toi que je vois ? OK, bon tu viens, on y va, etc. » (*il imite le recruteur pressé*), et ça, on l'a tous fait des fois mais du coup, mettez-vous à la place du mec, qu'est-ce qu'il a envie de vous donner ? Et du coup, rien qu'avec ça, on a déjà foiré peut-être 80 % de l'entretien parce que le mec il va nous donner peut-être que 20 % de ce qu'il est parce que d'emblée, il ne s'est pas senti à l'aise. On revient juste après là-dessus. Et enfin, le dernier mot ?

Marie : bienvenu.

Johan : exactement, bienvenu. Allez, c'est des petits mots qu'on reprendra.

Moi ce que je vous propose, histoire qu'on se présente, on va se mettre dans une posture... vous pouvez rester ici... on va faire... moi je vais mettre là, Julie, si ça te dérange pas, tu vas te mettre là en attendant, à ma place, tu peux décaler, ce qu'on va faire, on va se faire... on va se présenter, mais plutôt que de faire une présentation classique, voilà, machin, on va faire une présentation comme si on était dans un entretien de recrutement.

Moi : je me mets ici là en plein milieu ?

Johan : oui, tu peux rester là, il n'y a pas de souci.

Julie : oui mais je vais te gêner (en montrant Maxime) ?

---

<sup>372</sup> Développer ma Relation Client

Johan : non non non t'inquiète, sur le pouf, il y a pas de soucis, Maxime, il bougera, il est grand, s'il sent qu'il n'est pas bien, il n'a pas bien de moi pour lui dire qu'il n'est pas bien placé. Donc, ce qu'on va faire, c'est qu'on va se présenter. Je vous ai mis une petite feuille ici, sur voilà, quand vous faites un entretien, en gros, voilà, comment on se présente de manière très classique. Pareil, ça c'est des petites choses, des fois, on oublie, on en fait abstraction, peut-être que quand vous faites un entretien, vous avez des fiches *bristol*, et vous mettez... comme ça vous avez toujours votre... vos lignes directrices quand vous vous présentez, vous savez qu'au moins, ça, ça vous rassure, nom prénom, âge, parcours pro, mon poste actuel, ma vie privée, ma vie en Asso, etc. ma vie de famille, enfin bref. OK ? Donc là ce qu'on va faire c'est que je vais me présenter, ensuite, vous... quatre, vous le ferez aussi, pour vous habituer à ça, et par contre là, ce que je vais vous donner, je vais vous donner des *post-it*, vous allez prendre deux *post-it*, chacun à chaque fois et vous allez écrire deux mots qui vous viennent lors de ma présentation. Chaleureux, curieux... responsable, connard, euh... bref, des mots qui vous viennent une fois que la présentation sera terminée, vous viendrez poser ces petits mots ici (il montre le *paper*) et on le fera pour chacun d'entre vous, OK ?

Maxence : OK.

Johan : hop, allez. Par contre, utilisez pas trop les *post-it*, je pensais que j'en avais une flopée mais en fait, j'en ai quasiment plus. Si vous voulez des marqueurs, j'en ai ici, je vous les mets sur les tables et puis on va démarrer, OK ? Julie, t'es prête ?

Moi : moi je suis prête ? (*À ce moment, je pense que je dois me présenter...*)

Johan : non c'est moi, et c'est moi qui me présente, t'inquiète pas, toi, tu es juste en... en recrutée donc c'est juste pour avoir la posture dans le recrutement, ok ?

Moi : D'accord.

Johan : Mais de manière plus à l'aise.

Moi : ah d'accord ! C'est moi qui fais la personne qui se fait recruter.

Johan : voilà, c'est ça, exactement. OK ? Bon Julie, moi je me présente, je m'appelle Johan, j'ai trente ans, je suis du coup ici, directeur du magasin, à Dunkerque. Avant ça, j'étais directeur aussi à Maubeuge, un poste que j'ai occupé pendant un an et... un peu plus d'un an et demi, un an et huit mois. Ça fait un peu plus de six ans, ça fait six ans depuis trois jours que je suis à *SVSCsport*. J'ai commencé en 2010 par un poste de responsable de rayon c'était mon premier poste à *SVSCsport* à Hénin Beaumont, où j'ai fait ça pendant un an et demi. Ensuite, je suis passé responsable, ce qu'on appelle chez nous responsable d'exploitation donc à Fouquières les Béthune, et à Fouquières, j'ai connu plusieurs postes, j'ai fait l'exploitation, j'ai eu le service client, j'ai eu l'atelier, j'ai eu le rayon fitness, le rayon sport collectif. Donc je suis resté là-bas pendant deux ans et demi et donc c'est après que je suis passé directeur de magasin à Maubeuge et je suis arrivée ici à Dunkerque depuis juin. Six mois. Ça va pour le parcours pro ?

Julie : Mmmm.

Johan : OK. Donc voilà six ans pendant lesquels j'ai pu avoir pas mal d'expérience et du coup pas mal de vécu qui font aujourd'hui que j'en suis arrivée là et j'en suis super content. Sinon, je suis un grand passionné de football, j'en ai fait pendant 25 ans, j'ai arrêté pas à cause du travail mais parce que, voilà, j'ai beaucoup bougé et mon club c'était plutôt un club familial, j'avais pas mal de potes et j'ai essayé de rejouer dans d'autres clubs et j'ai pas retrouvé ça donc je fais juste du foot le lundi soir avec les copains et aussi maintenant je me suis mis au running. Donc j'ai fait deux marathons, quelques semi-marathons, quelques trails, ... Bon, je cours quand j'ai le temps et... et ça me permet aussi de me défouler un petit peu.

J'ai rencontré ma femme à *SVSCsport*, je me suis marié, tu l'as peut-être pas remarqué mais du coup je te la montre (il me montre son alliance) je me suis marié il y a de ça... donc en avril, en avril de cette année, je l'ai rencontrée à Béthune notamment ma femme, elle travaille aussi à *SVSCsport*, on vient d'acheter une maison, tout ça, c'est canon, donc on a une belle vie, on est très heureux... et sinon, ce que j'aurais envie de te dire deux mois avant que toi tu te présentes c'est que je suis quelqu'un de passionné, je suis quelqu'un de... voilà... j'aime ce que je fais j'ai la chance d'être dans, en tout cas, c'est ce que j'estime être une super entreprise, qui me permet de me sentir bien, de m'épanouir, de me développer et... et aussi, de concilier une vie familiale à une vie professionnelle qui est juste

canon parce que dans mon métier, j'apprends même de moi tous les jours et je pense que c'est une des plus grandes richesses parce que j'apprends de moi au travers de tous mes collègues.

On a des hommes et des femmes ici, si jamais t'as la chance de bosser chez nous, tu verras des gens exceptionnels et du coup, du coup, j'apprends aussi avec eux, j'apprends même beaucoup d'eux. C'est vraiment quelque chose qui me tient à cœur dans ce que je fais. Voilà pour moi. OK ? Allez, je vous laisse noter deux petits mots sur le *post-it*, l'affiche est juste ici et après on enchaîne. Je vais demander à ce que chacun d'entre vous, soit vous vous mettez sur le pouf, ou bien où vous voulez, chacun fasse une présentation donc on tournera. On débriefe pas les mots, on n'en reparlera tout à l'heure. Juste les nommer : toi Maxime, tu as mis ?

Maxime : geste et à l'aise.

Johan : ouais.

Maxime : je savais pas trop comment...

Johan : ouais.

Marie : moi j'ai mis passionné et chaleureux.

Johan : OK.

Mickaël : moi j'ai mis expérience et envie.

Johan : OK.

Lucas : actif et précis.

Johan : OK. Très bien. Maxime, essaye plutôt, sur la com gestuelle, essaye de déceler des choses de moi...

Maxime : D'accord, ok, précis.

Johan : Parce que moi du coup j'étais... (inaudible). OK ? Alors qui veut se lancer ? Dans sa présentation ? Donc j'ai bien fait exprès, mettez-vous là, j'ai fait exprès de mettre la petite feuille ici, si vous en avez besoin, qui va se mettre devant du coup ? Pour avoir la posture du recruté ?

Marie : J'y vais.

Johan : OK, super. Allez, on y va.

Maxence : Et bien bonjour. Donc du coup, moi, c'est Maxence, donc, j'ai 31 ans. Donc, j'ai un peu un parcours atypique parce qu'en fait je suis ancien sportif de haut niveau. Donc ça ne s'est pas super bien passé parce que j'ai pas réussi à faire ce que je voulais mais quoi qu'il arrive, en fait, j'ai décidé d'arrêter les études mais par contre, maintenant, ça fait six ans que j'ai repris mes études. J'ai fait un BEP et un bac pro un an, une licence, et c'est là que j'ai découvert *SVSCsport* et donc du coup, c'est ce qui m'a donné envie de travailler, en fait, à *SVSCsport*. Du coup, maintenant, ça a fait un an en alternance que je suis responsable de rayon sur le rayon cycle, et à la fin de mon cursus, et bien j'ai dû récupérer le rayon montagne et cycle donc sur le poste, aujourd'hui, sur lequel je suis. Et donc sur le magasin de Bailleul. Donc, la particularité, c'est que j'ai connu que le magasin de Bailleul donc voilà. Sinon, côté vie perso, du coup, ben on est... moi je ne suis pas originaire de la région, je suis originaire de Charente-Maritime, je ne sais pas si tu connais, donc ça, et bah j'ai suivi ma copine qui est venu faire ses études dans le Nord. On devait rester pas longtemps, on devait rester deux ans, et finalement, ça fait maintenant huit ans qu'on est ici. Et du coup par contre, pas marié, pas d'enfants, j'ai un chien, ça compense. Bah voilà... sinon aujourd'hui, je pratique plus de vélo parce qu'en fait, tout clairement j'en suis un petit peu dégoûté. Mais par contre, ça m'empêche pas d'adorer ça dans le sens, c'est que je suis tout le temps les résultats et les choses comme ça, bah c'est ce qui m'anime, bah voilà, moi, ce qui m'intéresse, c'est l'esprit de compétition. Ce qui est intéressant, c'est que j'ai retrouvé les mêmes valeurs que j'avais dans le sport à *SVSCsport* donc si tu as la chance de travailler avec nous... ben sincèrement, j'espère que tu vas, tu vas avoir la même envie que moi j'ai.

Johan : super. Allez on y va... (*Les participants écrivent sur les post-it*). Maxime, tu les annonces du coup ?

Maxime : ouais : déterminé et compétiteur.

Johan : Lucas ?



Lucas : j'ai mis calme et clair.

Johan : OK, alors moi j'ai senti quelqu'un de droit et aussi quelqu'un adaptable dans le sens adaptabilité parce que... il a suivi sa copine, il est venu ici, il est originaire d'ici pourtant ça fait huit ans qu'il est là mais du coup peut-être quelque chose que je chercherai à creuser parce qu'il est resté sur le même magasin.

Maxime qui parle : tu faisais quoi du coup dans le sport c'était le vélo j'imagine ?

Maxence : oui c'est ça.

Maxime : et tu faisais quoi exactement ?

Maxence : route et piste.

Maxime : route et piste ?

Johan : allez on enchaîne ? Marie ?

Marie : moi j'ai dit que c'était un Challenger et il montrait beaucoup d'envie.

Johan : OK, très bien. Allez on enchaîne ? À qui le tour ? Qui veut se présenter ?

*Je pense que Marie se propose.*

Johan : alors fais le pas avec Maxence, on va tourner, voilà tourne-toi vers Lucas peut-être. OK pour rappel, alors une présentation, ça doit durer cinq minutes, voilà y'a pas de vérité, si ça dure sept minutes, c'est sept minutes si ça dure trois minutes c'était un peu *light* mais cinq minutes c'est déjà une bonne présentation.

*(Il s'adresse à Marie) Vas-y, vas-y.*

Marie : Bonjour Lucas, moi c'est Marie, j'ai 25 ans, je suis originaire du sud de la France. Je me suis retrouvée à Lille alors pas par hasard mais pour *SVSCsport*, justement. Moi, ma vie chez *SVSCsport*, elle a commencé en 2012, donc j'étais étudiante en école de commerce à Marseille et puis, je cherchais un job d'été, suite à une mission humanitaire que j'avais effectué en Asie. Du coup je cherchais un petit job étudiant pour finir l'été et du coup j'ai... comme j'avais fait un trek, j'ai vu qu'il y avait une annonce pour le rayon randonnée du *SVSCsport* d'Aubagne à côté de Marseille et du coup je me suis lancée et ça été une vraie révélation pour moi. J'avais jamais eu d'expérience dans le monde du commerce et ça été juste incroyable, je suis tombée dans une équipe formidable, une grosse équipe, parce que c'est un gros magasin avec une super ambiance, des clients formidables et puis du coup un métier qui m'a tout de suite plu. Et donc pendant ma période d'école de commerce, je cherchais justement un stage ensuite pour continuer et j'avais absolument envie de rester chez *SVSCsport* parce que ça m'avait vraiment touché, j'ai vécu une expérience formidable. Mais j'avais aussi envie de donner à cet esprit *SVSCsport* toute la partie internationale que j'avais vécu pendant mon expérience humanitaire et cette partie aussi solidarité. C'est ce qui me tenait à cœur, je voulais voir aussi ce que j'étais capable de faire dans ce secteur-là. Et c'est tout simplement, en fait, que j'ai rejoint la fondation *SVSCsport* donc en stage. Au début c'était six mois et puis comme ça je me suis retrouvée à Lille en expérience internationale c'était sympa. Et puis de ce stage a découlé un apprentissage, a découlé un CDD donc je me suis retrouvée pendant trois ans à Campus à Lille, à travailler pour la fondation. J'ai eu une chance vraiment incroyable de découvrir énormément de métiers chez *SVSCsport*, énormément de gens aussi, et moi, c'est vraiment cette partie humaine qui m'a permis aujourd'hui de m'accrocher à *SVSCsport* parce que j'ai rencontré des personnes absolument formidables. J'ai eu ma chance de beaucoup voyager aussi avec la fondation, notamment dans tous les pays où *SVSCsport* est implanté.

J'ai eu la chance de découvrir *SVSCsport*, le concept, au Brésil mais aussi en Inde et dans plein d'autres pays. Et fort de cette expérience-là, moi ce qui m'a manqué énormément à la fondation et que j'ai aujourd'hui, c'est tout cet esprit d'équipe. On était deux, c'était formidable, par contre, on travaillait qu'à deux et donc on n'avait pas ce succès ensemble, ces défaites ensemble et on n'avait pas cet esprit d'équipe et c'est ce qui m'a poussée, moi, à rejoindre le magasin de Bailleul. Donc j'ai intégré le magasin de Bailleul il y a six mois, donc c'est encore tout récent, sur le rayon nature et fitness et je suis absolument ravie de ces six mois parce que j'ai découvert une équipe magasin absolument géniale et ça me permet aujourd'hui de vivre cette première expérience en tant que manager et de retrouver cet esprit d'équipe qui m'avait tant manqué. J'ai eu la chance d'évoluer dans une école militaire quand j'étais plus jeune, donc je suis très sportive parce qu'on avait des structures sportives énormes, on avait tout.

Donc, j'ai fait beaucoup d'athlétisme, de ski l'hiver, j'étais à Grenoble, ce qui est assez pratique et assez sympa. Quand j'étais à Marseille, j'ai fait beaucoup de randonnée, j'ai fait de la voile aussi et aujourd'hui à Lille, bon, la randonnée c'est un peu plus plat donc je fais pas mal de vélo et j'ai commencé la course à pied en arrivant à Lille il y a trois ans. Voilà, je ne suis pas mariée mais je me marie l'année prochaine. J'ai un petit chaton que j'affectionne particulièrement qui s'appelle Sawyer. Mon futur mari est militaire et donc on se voit pas forcément tout le temps mais voilà, c'est ce qui fait aussi ma personnalité, je suis quelqu'un de très indépendante, très autonome mais qui a aussi beaucoup besoin de sa famille et de ses proches parce que ma famille est loin mais on est quand même très, très proches. Voilà, donc j'espère que tu auras l'occasion un jour de vivre ce que moi j'ai vécu jusqu'à présent chez *SVSCsport*, de vivre cette magnifique expérience familiale parce que c'est une entreprise familiale et ça se ressent énormément. Voilà. Je suis ravie de t'accueillir aujourd'hui.

Johan : très bien. Allez, moi, j'ai... moi, j'ai senti quelqu'un : j'ai mis pétillante...

Maxime : ah, j'ai failli mettre la même chose.

Johan : et j'ai mis ouverte et curieuse. Trek, fondation *SVSCsport*, mission humanitaire en Asie, etc.

Maxence : OK, moi j'ai mis souriante et internationale.

Maxime : moi j'ai mis sens du partage et envie de découverte.

Lucas : moi j'ai mis vivante et ouverte.

Johan : très bien. Merci Marie. Vous inquiétez pas, si je suis là, derrière, c'est que je fais exprès justement pour éviter l'écueil de Maxime mais je me mets derrière comme ça je ne vois pas les gestes, je vois que la com verbale. Des fois je fais pas ça, mais là j'ai juste envie de me concentrer sur ce que j'entends et des fois je regarde parce que la gestuelle dit aussi des choses de ce qu'on est. C'est important mais vu que là, vous êtes à quatre devant, moi je me mets derrière. OK, on enchaîne ? (*Maxime et Lucas se mettre d'accord*). Je te laisse te présenter vers Maxence, Lucas ?

Lucas : bonjour je m'appelle Lucas, j'ai 34 ans. Je... je travaille dans le commerce depuis les années... autour de 2009. Je suis originaire de Toulouse, j'ai travaillé d'abord sur Toulouse et je suis venu m'installer dans le nord parce que ma compagne a trouvé du travail en Belgique donc je suis à Haumont depuis maintenant quatre ans, une bonne partie du temps en CDD et depuis deux ans en CDI sur le rayon montagne. Le rayon montagne parce que je suis passionné de montagne, de ski, de sport plutôt extérieur que je pratique depuis très longtemps. Du fait que j'ai aussi un bagage, je suis licencié de STAPS sur Toulouse. Côté famille, je suis donc avec ma compagne, on n'est ni marié et on n'a pas d'enfants. Je crois que j'ai fait le tour...

Maxence : OK.

Johan : très bien. C'est pas facile cet exercice...

Lucas : ouais (rires)

Johan : quand on s'y prépare pas.

Lucas : ouais.

Johan : c'est vraiment important, c'est fait exprès le fait de se mettre dans cette posture-là, de ne pas laisser le temps de se préparer parce que c'est une journée dense, mais ça c'est aussi pour vous faire prendre conscience que... bon moi, mine de rien, j'ai quand même senti quelqu'un de serein et j'ai mis nature dans le sens extérieur... euh... de ce que t'as transmis, j'ai aimé les espaces extérieurs, la montagne, les skis, etc.

Maxime : moi, j'ai senti quelqu'un de passionné à travers le côté extérieur et quelqu'un aussi de sérieux, de sérieux dans ce que tu dégages.

Marie : moi j'ai mis la famille parce que j'ai l'impression que c'est quelque chose qui te tient à cœur aussi... euh... et discret dans le sens un peu pareil nature, je me confie mais, mais je garde quand même une part de moi.

Maxence : OK. Moi j'ai mis famille et calme.

Marie : ouais.

Johan : très bien. Allez, Maxime, à toi.

Maxime : je regarde...

Marie : vas-y, vas-y Maxime.

Maxime : donc je m'appelle Maxime, donc moi je suis originaire de Normandie, du Havre plus précisément. Et, dans mes études, j'ai fait un parcours assez spécial du coup, parce que j'ai toujours été de fin d'année donc j'ai gravi les échelons au fur et à mesure et je me suis retrouvée enfin en Erasmus à Varsovie. Ce qui était une sorte de... une sorte de... de... de révélation pour moi dans le sens où j'ai toujours été proche de ma mère qui a des problèmes de santé etc. et cette année-là m'a fait prendre conscience qu'il fallait aussi que je vis ma vie ce qui a fait que j'ai passé les concours pour rentrer à l'IAE de Lille. Je sais pas si vous connaissez, c'est un... c'est une école de commerce publique. Et donc je me suis un peu émancipé après cette année qui était révélatrice et donc à la fin de cette année-là, j'ai eu un choix faire. Le choix de choisir l'entreprise en stage pendant quatre mois qui allait être pourquoi pas, mon entreprise, je ne me vois pas faire des centaines d'entreprises et donc, j'ai passé des entretiens et j'ai passé celui de SVSCsport et au départ ça été une sorte de... je sais pas, j'y allais un peu par hasard, je savais pas si ça allait être vraiment comme ça et, passé l'entretien, en parlant avec mes proches, ça été une sorte de révélation, je me suis dit que c'était vraiment ça qu'il me fallait, ce contact client, cet esprit magasin, cet esprit d'équipe. Je suis entré quatre mois à Dunkerque comme vous avez pu le voir d'où ma connaissance de Johan, etc. et j'ai passé un super moment, j'étais en équipe, j'ai fait tout ce qui était la partie événementielle, ce qui est la partie aussi magasin éphémère, on ouvre un magasin éphémère tous les étés à Dunkerque sur la place de Malo les bains et donc à la fin de ces quatre mois, j'ai eu une opportunité de rentrer en tant qu'assistant responsable rayon en formation à Douai donc où je suis maintenant. Et ça me plaît beaucoup, je m'épanouis, le linéaire, parce que je ne connaissais pas du tout le linéaire, je me suis rendu compte que j'apprends tous les jours, c'est vraiment un plaisir d'aller au travail et c'est aussi ce que je voulais, c'était de venir au travail en me disant certes, je me lève c'est difficile mais au moins je vais passer une bonne journée, c'est une journée qui va passer vite et où je vais vraiment beaucoup apprendre. Sinon, je suis quelqu'un de très, très compétiteur surtout dans le sport où certains disent que je suis un peu mauvais joueur et j'aime tous les sports, je les suis à la télé, je pratique, si je peux faire du foot, du volley, du hand, je vais le faire aussi. Voilà.

Johan : merci Maxime alors moi j'ai mis quelqu'un de passionné, tu l'as dit sur le sport et tu l'as dit aussi sur tout ce que tu découvres quotidien, on sent du coup que ça te passionne de découvrir des choses et que du coup, chaque chose tu les fais avec envie, ça se sent fort. Et j'ai mis la joie de vivre.

Marie : moi j'ai mis souriant et ouvert d'esprit.

Maxence : j'ai mis créatif et plaisir.

Lucas : j'ai mis responsable et à l'écoute.

Johan : très bien. Qu'est-ce que vous avez pensé de ce petit exercice ? Là, à chaud. Sur la posture de recruteur et de recruté, d'accord ? Maxime ?

Maxime : je disais, c'est un exercice, on se rend compte qu'il faut le préparer pour être, pour être le meilleur là-dedans. En fait, il faut pas y aller la fleur au fusil parce qu'on a vite fait de se déconcentrer à un moment et de plus savoir ce qu'on va dire et enfin de s'y perdre.

Maxence : bah comme tu disais, enfin, il y a le côté dire bonjour quand tu vas accueillir le candidat que tu vas peut-être recruter mais là en fait bonjour, la première partie également de l'entretien en face à face et donc du coup c'est l'image que tu renvoies, la première image que tu renvoies et par rapport à l'expérience, enfin que je connais un petit peu sur le recrutement, c'est que, en fait, tu vas être à l'aise, la personne que tu vas avoir en face de toi et entre guillemets, enfin, il va y avoir un sorte de mimétisme : si tu présentes et tu ne dis rien, bah voilà, moi c'est Maxence je suis responsable de rayon. Vas-y je te laisse te présenter et enfin, la personne derrière, soit on tombe sur quelqu'un qui va dérouler parce qu'il est habitué à des choses comme ça et si c'est pas le cas, bah derrière on apprend rien.

Johan : exactement. OK, d'autre chose ?

Marie : Le recrutement c'est quand même à double sens. C'est nous qui choisissons le candidat et le candidat qui nous choisit. Moi j'ai toujours vu comme ça tous les recrutements, c'est toujours la personne qui me recrutait qui se présentait et ça m'est déjà arrivé de tomber en face de mecs et je n'avais absolument pas envie de bosser avec. Donc c'est ça qui... je trouve que c'est très important quand on recrute quelqu'un, c'est la personne aussi qui nous recrute qu'on choisit.

Maxime : et ça change tout, ça change aussi tout le processus dans le sens où on doit convaincre, il doit me convaincre et là on arrive dans un espace d'échange, un vrai échange et c'est là que l'empathie et l'écoute active arrivent.

Johan : très bien.

Lucas : c'est pas évident de trouver la clé qui permet justement d'arriver dans l'échange parce que il y a ce côté où tu viens pour vendre et nous on écoute, on attend et après on décide.

Johan : c'est ça. Ça, on va parler juste après, c'est exactement ça, vous avez tout à fait raison, pour dire ce que disait Lucas, l'objectif d'un entretien, en tout cas nous dans la manière de fonctionner à *SVSCsport*, c'est vraiment de casser ça. De casser ce ... on arrive... de toutes façons, on appelle, on est recruteur, il y a un mec qui vient, il est recruté. Donc voilà donc déjà effectivement d'emblée, il est un carcan, c'est un peu sclérosé. « Bonjour monsieur », « bonjour », on se vouvoie, machin, bon bref. Le mec il met peut-être même son costard pour venir, donc du coup toi t'arrives, t'es comme ça en basket, t'as ton trousseau, et puis le mec il est en costard-cravate et du coup tu te dis bon, il a, il a... c'est bien il a fait attention à moi et puis s'il était pas tu t'en foutrais mais donc du coup déjà, rien qu'avec ça, on est... effectivement déjà il y a... il y a cette distance qui se met. Il y a aussi la manière dont on se tient. Là, on est sur des poufs, je vous invite à le faire du coup, le mec il se pointe là, pour rebondir sur ce que disait Maxence, effectivement, la première chose quand on se présente, je l'ai mis en grand, l'idée c'est de mettre à l'aise la personne dans la poignée de main, dans le sourire, dans le bonjour, dans l'accueil. Ouais bah tiens, plutôt que de se mettre comme ça et puis lui va se mettre en face, bonjour (*il souffle*). On est sur des poufs là... déjà, le mec, ça casse un peu le truc, il se sent déjà mieux. Et vous, quand vous vous présentez, qu'est-ce que vous dites de vous ? Vous avez tout à fait raison, si vous dites bonjour moi je suis responsable de rayon... mimétisme, le mec en face... par contre si moi je donne des infos sur ma vie perso et si j'ai envie de le faire parce qu'après on parle de casser, pour casser les codes, pour casser les choses et pour aller chercher la personne savoir vraiment qui elle est là, vous êtes obligés vous aussi de vous découvrir un petit peu. Après c'est vous qui menez le jeu ce n'est pas le recruté, mais par contre si vous ne vous découvrez pas, ben l'autre il ne fera pas.

Si effectivement, on parle pas de sa femme, de sa passion, de machin, lui, il ne va pas penser à le faire. Ou alors, il pensera peut-être à le faire mais vu que vous l'avez pas fait, il se dira peut-être : « bon je vais peut-être rester dans mon truc plutôt pro et voilà ». Donc effectivement, vous êtes tous... t'as parlé de mettre à l'aise t'as parlé de ce côté un peu voilà comment le casser donc ça on a des choses après. Et moi aussi il y a quelque chose qui me... qui me marque à chaque fois quand je fais cet exo-là, ... ben des fois, il y a des choses communes mais vous dites tous des mots quand même différents. C'est-à-dire que vous en tant que recruté, vous percevez aussi des choses différentes pourtant, d'une même présentation. On a tous entendu la même présentation. C'est à dire qu'un entretien est unique à chaque fois. On pense faire la même présentation et on fait peut-être la même présentation, mais votre présentation, vous la faites dans un contexte. Je suis fatigué, je suis pas fatigué, je suis bien, j'ai du temps, j'ai pas de temps, voilà. Donc du coup, vous donnez de vous quelque chose qui est unique à chaque fois. Vous avez beau peut-être faire la même présentation et quoi que, à chaque fois on diverge un peu surtout que dans deux ans, on dira sans doute pas la même chose sur notre parcours pro que maintenant mais du coup la personne en face de vous, elle reçoit de manière différente. Donc chaque entretien est unique et dites-vous qu'en face de vous la personne reçoit ce que vous êtes en train de lui donner. Et ça va aussi être... contribuer à ce que, elle va vous donner de cet entretien et ça va aussi vous dire quelque chose, ce que la personne reçoit, ça dit aussi quelque chose de vous. Alors vous le faites pas ça avec vos recrutés, mais moi rien qu'avec ça, ça dit déjà quelque chose de vous. Qu'est-ce que vous vous décelez de ce que vous entendez d'autres. Donc du coup, vous décelez des choses qui vous parlent. Généralement. Vous décelez des choses que vous percevez donc on perçoit des choses qu'on connaît, des choses qui nous, qui nous font écho donc du coup ce que vous percevez, ça dit aussi quelque chose de vous. Donc ça, c'est super important de... de se dire voilà moi, quand je fais mon entretien, mon recrutement, je dis quelque chose de moi, parce que je suis à même de le dire, je dois mettre à l'aise la personne, hyper important, et

le but, c'est effectivement de casser, casser ça, et aussi pour revenir sur ce que Marie disait, donner envie. Si on ne donne pas envie, respectivement il y a un échange, on peut avoir un super... on peut avoir Steve jobs en face de nous, et le mec si on lui donne pas envie, en face de lui il y a un pleupleu qui fait... le mec y va dire ouais en fait moi j'ai pas envie travailler avec vous. Il faut vraiment, toutes ces choses-là les avoir en tête et on fait pas juste un entretien en disant : « allez salut » et puis je me pose, bon, j'en ai déjà fait quinze des entretiens, je sais ce que c'est et puis on se présente, et puis au final il ne se passe rien quoi. Il ne se passe rien. Et s'il se passe rien avec le candidat, c'est pt 'être pas la faute du candidat c'est peut-être déjà de notre faute à nous. OK ?

Vous allez vous mettre par deux. Juste très rapidement sur le roadbook que vous avez, maintenant on va rentrer un peu plus dans le vif du sujet, on va parler du processus de recrutement. Donc vous avez ici normalement, moi c'est déjà rempli sur cette page là le processus de recrutement page trois, il me semble, c'est ça ? Vous avez les deux premiers, c'est ce que j'ai écrit ici (il montre le *paper*) vous allez prendre aussi des petits *post-it* par groupe et vous allez du coup me mettre huit *post-it* donc deux équipes et vous allez me dire quel est l'étape deux, l'étape trois, l'étape quatre, l'étape cinq, l'étape six, et l'étape sept selon vous. Normalement je devrais déjà vous fournir des trucs mais vous êtes quand même intelligent, le but aussi c'est de vous faire aussi réfléchir. Donc par groupe de deux selon vous après avoir recruté à partir d'un projet d'équipe et ça j'en parle juste après, quelles sont les étapes du processus de recrutement jusqu'à ce que je vous disais tout à l'heure, intégrer la personne et valider sa période d'essai. OK ? Vous échangez ensemble ? Vraiment prenez regard extérieur, je dois recruter moi demain, c'est quoi les différentes étapes. Et je les nomme. Il y en a huit. Je parle pas que de l'entretien, je précise bien, là c'est vraiment l'entretien c'est une étape voilà, vous savez mais tout ce qui se passe avant.

Maxime : on l'écrit directement ?

Johan : vous le mettez sur un *post-it* à chaque fois un *post-it* par étape et après vous le mettez là, vous voyez, j'ai préparé des cases, vous le mettez à côté et moi je viendrai mettre les bons résultats.

Johan : C'est bon pour vous ? Vous affichez chacun les... chacun les étapes selon vous ? Et puis on en reparle juste après.

On va se mettre autour. On va peut-être décaler un peu le billard, s'il faut... virer la chaise.

(*Ça déménage*)

(*Mise en commun, lecture des post-it*)

Alors... Alors... donc en étape deux pour vous : mettre en place une annonce, écrire le profil. Ok effectivement, on est plutôt sur... là-dessus. Euh, le vrai terme, ça sera plutôt ce qu'on appelle définir son besoin. Avant d'écrire une annonce, pour faire une annonce, il faut savoir dire ce qu'on est... ce qu'on cherche.

Maxime : on a dit que c'était dans le projet d'équipe en fait.

Johan : Ouais, tu recrutes à partir de ton projet d'équipe, tu as ton projet d'équipe, ce que tu as envie de faire et du coup en fonction de ton projet d'équipe, tu définis ton profil.

Donc cette étape-là s'appelle définir son besoin. J'ai mon projet d'équipe, voilà on est tous dans le Retail ici, cette formation-là elle est faite aussi pour quand on n'est pas dans le Retail. Rendre le plaisir et les bienfaits du sport accessible (*incompréhensible*). Nous, on est en magasin et je suis au rayon randonnée. Au rayon randonnée, j'ai actuellement une équipe qui est constituée de deux 35 heures et un 20 heures, j'ai un montagnard, j'ai un skieur, mais j'ai la santé découvert aussi tiens, et en santé, je n'ai pas vraiment le bon profil. OK ? Donc voilà, est-ce que du coup... et mon projet d'équipe, c'est voilà... on a écrit tel projet avec l'équipe, voilà, machin, machin, machin, et mon équipe a décidé qu'il manquait des compétences, un mec qui est peut-être je sais pas un kinésithérapeute ou quelqu'un qui est en études de kiné et du coup qui viendrait vendre les produits électroniques parce que le mec, il s'y connaît... rendre le plaisir et les bienfaits du sport et de tout ça, j'ai mon entonnoir et bing en découle mon besoin. Une fois que j'ai mon besoin, qu'est-ce que je fais ?

Un des participants : une annonce.

Johan : exactement. Communiquer l'offre donc ce qu'on appelle plutôt attirer... je vais mettre candidats mais attirer les bons candidats donc ça on verra après, on en parlera sur comment faire. Comment faire, donc vous verrez tout ça là, c'est la trame commune qu'on aura aujourd'hui, on fera pas forcément des points de chaque point. Voilà

parce qu'il y a des choses qui me paraissent plus importantes, du sens aussi beaucoup de sens, des valeurs, de la pratique qui est importante. Après, trier les CV, on peut passer trente ans dessus, ... on fera un petit truc très rapidement mais il faut aussi se mettre en réflexion et se donner des idées par rapport à ça. Une fois qu'on a attiré les bons CV, ok, on est ici. Donc là, je vais rencontrer les bons CV, c'est ça ?

Maxime : Ouais.

Johan : Pré-sélection. Donc alors du coup quand vous dites rencontrer les bons CV, ça veut dire quoi ?

Lucas : Le tri et euh...

Johan : Exactement. Exactement, c'est exactement ça, pré-sélection une fois qu'on a attiré, on fait le tri des CV. On fera un exercice rapide et effectivement on trie les CV. Un magasin comme le nôtre, on reçoit cinquante CV à la semaine. Quand vous faites une annonce, pour ceux qui l'ont déjà fait, je sais pas ?

Marie : Ah ouais (rires) ! la boîte mail qui flashe bien !

Johan : Voilà, quand on appuie sur Pôle emploi c'est encore pire parce que du coup, peut-être que, là on va parler du canal, est-ce que le canal est forcément bon par rapport à ce qu'on veut ou pas ? D'où l'importance du canal. Moi je me suis déjà retrouvé avec plus de soixante-dix annonces et du coup, par contre, un truc, là, je vous passe le message, vous répondez à 100% ! Ça, je n'ai pas forcément un point pour ça mais du coup, ... il y a beaucoup de choses que je vais dire aussi pendant, hein, du coup... vous répondez à 100% des annonces. Ici, à l'accueil, on a une fille qui fait très bien ça, elle regarde les CV, elle trie parce qu'elle sait comment faire, et du coup elle fait les courriers. A Haumont aussi, c'était, c'était plutôt bien fait, on répond à 100% des candidats. On a tous été en recherche de boulot, à être en chien de taf, pendant six mois, j'ai dû envoyer 80, 100 candidatures. Putain mais le manque de considération... c'est dingue. Et une entreprise comme la nôtre qui a des valeurs comme la nôtre, ben c'est... moi *SVSCsport* m'avait jamais répondu. Alors que j'étais pratiquant et que maintenant j'en suis là où j'en suis. Donc c'est que j'avais peut-être les valeurs qu'il fallait, etc. Enfin, en tous cas, j'estime, je pense, et j'ai jamais reçu de réponses. Donc voilà, enfin c'est hyper important. Hyper important. Et surtout, et quand on répond à quelqu'un, on y va avec ses couilles quoi. Si jamais on rencontre quelqu'un en face à face et qu'on lui dit non, on lui trouve pas une excuse bateau... non, la vraie raison, c'est ça. Et le mec, il est... on va lui... ça va être utile pour lui. Voilà. C'est important, c'est aussi un client. Ok ? Ensuite, une fois qu'on a trié les CV, alors comparer deuxième sélection entretien là, il me manque une étape. Après le tri des CV et vous le savez.

Marie : on les contacte.

Johan : exactement, on les contacte. Vous recevez cinquante CV, vous les trie, il vous en reste quinze que vous estimez corrects mais qu'est-ce que vous faites ?

Marie : on fait un entretien téléphonique ?

Johan : exactement, exactement. Étape importante. On en parlera aussi, ce sera un point, un des points rapides mais qui est important. L'entretien téléphonique permet de valider ou d'invalider des choses. On en reparlera après mais l'un des trucs que je fais, un des premiers trucs que je check dans les entretiens téléphoniques quand on recrute, c'est la mobilité. C'est pas forcément marqué sur son CV, ici on est à Dunkerque est-ce qu'il déménage, est-ce qu'il ne déménage pas ? Moi si je recrute en tant que responsable de rayon, c'est que je le projette directeur potentiellement. Moi j'ai fait Hénin Beaumont, Béthune, Maubeuge et Dunkerque j'ai déménagé trois fois, c'est normal, c'est la grande distri et après, on n'a rien sans rien. Voilà, c'est comme ça, ou alors si on ne veut pas bouger, il faut être prêt à être patient, c'est-à-dire qu'on attend plus longtemps, certains n'ont pas de problème avec ça. Mais du coup la personne elle reste ici alors qu'elle aurait pu être nommée dans un autre magasin ça, c'est des choses importantes à valider. Peut-être tu me diras oui et peut-être que moi je ne recherche pas quelqu'un de mobile et du coup je m'en fous et du coup je poserai pas cette question-là. Ça permet de valider ou invalider.

Maxime : si tu la poses, c'est que tu considères...

Johan : entretien téléphonique, très court tu valides tu invalides les choses. Moi des fois y'a des CDD que j'appelle et la manière dont il me parle et bien c'est non. Je ne veux pas ça pour des clients quand j'étais à Hénin, je voyais un CV qui paraissait très bien et j'étais au rayon nature en plus chasse et pêche le mec, chasseur pêcheur je l'appelle, voilà, et il me parle comme s'il était dans le quartier et je lui ai dit : « non, écoutez monsieur je suis désolé mais la

manière dont vous vous présentez au téléphone moi je m'imagine que vous parlerez comme ça devant mes clients je ne peux pas l'accepter aujourd'hui donc euh...

Maxime : mais tu dis ça comme ça ?

Johan : oui bien sûr, bien sûr, je fais pas : « OK d'accord monsieur je vous rappelle », machin. Parce qu'il y en a plein qui font ça et ils rappellent jamais. Et puis tu ne lui apportes rien à lui et toi tu n'es pas droit dans tes bottes. Tu peux dire : « bon écoutez Monsieur, voilà je suis désolé mais... », tu prends une posture là pour le coup je suis recruteur : « je vous appelle pour éventuellement un contrat chez nous, on est dans le commerce, on est au contact des clients, on a des relations de face-à-face », alors après voilà, s'il parlait patois, je m'en fous, on est en nature mais, mais j'ai déjà eu deux fois, le mec, il te sort des mots... tu le sens tout de suite au téléphone, tu le sens, le mec, il peut pas parler comme ça avec des clients, ce n'est pas possible, il parle comme s'il était dans le quartier. « Monsieur je suis désolé, je pense que vous n'avez pas la bonne posture moi je cherche quelqu'un comme ça donc par rapport à ça je vais pas donner suite à votre candidature ».

Maxime : et ils le prennent bien ?

Johan : oui bien sûr, quand tu dis les choses devant, les gens le prennent toujours bien. Quand tu leur dis pas et que tu les rappelles pas là... OK ? Allez on en parle après de toute façon. Ensuite qu'est-ce qu'on fait ?

Participants : on reçoit ?

Johan : effectivement, on le reçoit.

*(À ce moment, ils repèrent les erreurs qu'il avait faites)*

Johan : Vous avez *squeezez* cette étape-là. Donc là, ici, on a l'étape de l'entretien, l'étape, donc une étape très importante qui... voilà, ça, c'est très...

*(Il évalue le temps aussi que prennent les différentes étapes)*

Ça c'est long, ça, ça prend du temps... Dernière étape ? Vous l'avez écrit hein.

*(Quelqu'un dit la réponse)*

Johan : Voilà, débriefe. Notamment si on fait du... notamment si on fait du... collaboratif ou bien avec soi-même. Après les entretiens, c'est important d'avoir cette phase-là de...ok, qu'est-ce que je m'étais noté, je débriefe, je débriefe... je prends, je prends pas... je suis en collaboratif, je vais demander à mes collaborateurs, nous, on l'avait fait, on était à quatre, on n'a pas donné de réponses tout de suite, on a discuté... est-ce que ça va pour ça ? Ce que je vais vous demander, vous allez prendre trois gommettes chacun, peu importe la couleur et vous allez me mettre, à côté de tel ou tel pavé, ce que vous avez vraiment envie de voir plus profondément aujourd'hui. C'est juste pour moi, pour voir si euh...

Participants : on a trois gommettes on les met où on veut...

Johan : Vous les mettez à côté d'une étape, ça permet de voir les étapes qui prennent le plus... Après on peut se réinstaller, récupérez vos *roadbook*.

Alors on va refaire un petit groupe de deux, là vous le changez si possible pour que les Bailleulois ne soient pas ensemble. Donc vous allez à la page quatre de votre *roadbook*. Ok ? Et on va faire une petite situation. Donc là, on va se situer, donc là, c'est notre trame commune, on va se situer ici : première étape : je recrute à partir de mon projet d'équipe. Qui est-ce qui peut me lire du coup la consigne ?

Maxence : Vous êtes capitaine de bateau et vous devez emmener avec vous 4 personnes parmi les personnalités présentées ci-dessous.

Johan : Ok. Quelles sont les personnalités ?

Maxence : Le baroudeur aventurier, le MC Gyver efficace, l'assistante de direction rigoureuse, le « toujours prêt » à rendre service, l'organisatrice née, le skipper chevronné, l'animateur chaleureux, le cartésien prévoyant, l'amie de toujours, l'animatrice passionnée de frégate, le penseur créatif.

Johan : Ok, vous êtes par deux donc je crois que c'est Maxime, Marie et Lucas et Micka ? Vous êtes par deux ?

Lucas : Y'a pas de but ?

Johan : C'est juste ça. Je vous évoquerai après forcément, c'est une très bonne question qui est très juste. Voilà, vous êtes capitaine de bateau, et vous devez partir avec quatre personnes, vous choisissez lesquelles. Ne cherchez pas trop loin non plus hein...

*57'06 temps de travail*

Johan : Allez, c'est bon pour vous ?

Allez, Micka et Lucas.

Lucas : Alors on a pris le skipper chevronné, l'organisatrice née, le penseur créatif, et le dernier l'animateur chaleureux.

Johan : Ok, très bien. On débriefera après. Maxime, Marie ?

Marie : On a pris Mac Gyver, l'assistante de direction rigoureuse, l'animateur chaleureux et le penseur créatif.

Johan : Ok. Déjà, qu'est-ce que vous constatez ?

Les participants : on en a en commun.

Johan : ouais. Et donc vous en avez...

Lucas : des différents.

Johan : OK. Pourquoi vous pensez que vous en avez des différents ?

Maxime : moi je pense qu'on choisit beaucoup les gens en fonction de notre propre caractère.

Johan : OK. Très bien.

Maxime : en tout cas c'est comme ça que moi je l'ai fait.

Johan : on va faire le même exercice. Marie et Maxime, donc vous deux, vous êtes capitaines d'un bateau et vous partez aux Caraïbes pour une croisière de luxe sur un paquebot. Vous me choisissez quatre personnes. Lulu et Mika, donc vous pareil, vous partez aux Caraïbes mais vous êtes en mode Vendée globe, en mode compétition, le but c'est d'aller jusqu'aux Caraïbes et de revenir en France en le moins de temps possible.

Johan : c'est bon ? Allez, du coup je vous écoute.

Marie : donc nous sur le paquebot, on prend le baroudeur aventurier, l'organisatrice née, l'ami de toujours et l'animateur chaleureux.

Johan : OK très bien,

Maxence : et nous du coup, pour aller le plus vite possible, on a pris, on est resté sur le skipper chevronné, l'organisatrice née, le baroudeur aventurier et le MacGyver efficient.

Johan : OK. Du coup, forcément qu'est-ce que vous en tirez ?

Maxime : on a choisi des profils différents.

Johan : le besoin n'est plus le même il dépend du projet. On a un projet à mener, mon projet c'est de partir en bateau. OK, c'est pas très clair, mais bon c'est ce projet-là donc voilà je prends des gens. Je prends des gens, tu l'as dit aussi un peu en fonction de moi. Là, j'ai un projet plus précis c'est la même consigne de départ, la même destination, mais deux chemins différents soit me faire plaisir et me dorer la pilule soit je dois aller vite. Donc je pars avec des personnes différentes. Donc, bien se dire quand on fait du recrutement, que ce soit du CDD, que ce soit du CDI, putain, c'est quoi mon projet d'équipe. C'est quoi ? Je ne recrute pas en me disant, putain il me manque un 15 heures sur mon rayon voilà je vais aller les rencontrer. Oui mais c'est quoi... c'est quoi les gens que t'as dans ton équipe ? Un 15 heures en CDI, il est là en CDI c'est-à-dire *ad vitam*, ça a beau être un étudiant, un machin, on en a tous dans le magasin des gens qui ont été étudiants et qui finalement ont arrêté les études parce qu'ils aiment *SVCSport* et ils restent. Voilà. Mais donc du coup, est-ce que du coup ces gens-là ils correspondent, alors hormis les valeurs, ça on en parlera après... mais c'est quoi le projet d'équipe ? C'est quoi ton projet, c'est quoi le besoin ?



Le projet d'équipe qui se construit aussi par ce que vous êtes. Je ne vais pas recruter forcément le même que moi, si moi je suis le skipper chevronné, alors je ne vais pas recruter un skipper chevronné. D'accord donc oui certes, un projet d'équipe répond aussi à un instant T. Bien sûr. Je ne recruterai pas le même RR à Dunkerque en 2016 sans doute que je recruterai en 2025. Mon équipe, elle aura bougé, forcément. Donc vraiment un projet d'équipe qui soit clair avec un objectif précis et du coup, entonnoir, je définis mon besoin. OK donc ça c'est la première étape mais vraiment très, très importante, retenez bien ça et vous avez des choses pour prendre des notes si vous en avez besoin mais je recrute aussi à partir de mon projet d'équipe et là après on va parler... on va prendre une petite pause sauf si ça va, on va passer à l'étape d'après et on fera la pause après. Donc première étape voilà. Projet d'équipe et là du coup en fonction de mon projet d'équipe on va découler sur la définition du besoin. OK ?

Donc là c'était juste pour vous... pour l'exercice vous prenez la page cinq. Là, en mode réflexion individuelle d'accord donc je ne sais pas si c'est le cas dans vos magasins mais j'espère que ça l'est, si vous avez là un besoin de recrutement ou si vous savez pertinemment que vous aurez dans vos rayons un besoin en recrutement du coup soit pour Noël soit pour les soldes d'hivers si c'est pas à l'instant T ou si c'est là, à l'instant T, je vous propose du coup de réfléchir individuellement cinq à six minutes sur voilà quel serait son métier et qu'est-ce que moi j'attends en terme de savoir-être et de savoir-faire. Savoir-faire et ensuite les attitudes donc les savoir-être.

Maxime : Excuse-moi, j'étais en train de réfléchir à l'équipe du coup dans définir son besoin.

Johan : donc là, je resitue bien, on a parlé du projet d'équipe avant, c'était juste pour vous faire prendre conscience de l'importance d'avoir un projet d'équipe et de recruter en corrélation avec les politiques qu'on a, nous, déjà dans nos magasins. Là, on part sur la deuxième étape. Ton projet d'équipe est écrit donc définit ton besoin concrètement, concrètement, quel est ce dont tu as besoin ? Donc essaye de réfléchir à ton magasin à ce que tu as dans ton rayon, tu vas avoir, tu vas devoir recruter sans doute pour les soldes, tu vas peut-être déjà devoir recruter pour Noël, prends ton cas particulier pour que ça soit vraiment utile, ton cas particulier, voilà. Moi demain j'aurais peut-être un besoin et du coup tu te l'écris, écris ce que tu recherches en termes de savoir-faire ? Est-ce que j'ai besoin d'un commerçant ? D'un mec qui va me faire des ventes de Soft Archery dans l'allée centrale ou est-ce que j'ai besoin d'un mec qui soit plutôt très fort en linéaire parce que... parce qu'en rando, c'est tout le temps le carnage et dans mon équipe, j'ai des mecs hyper compétents mais par contre j'ai pas un gars qui va me retaper le linéaire. Quel est vraiment donc ton besoin en corrélation avec ton projet d'équipe ?

Le meilleur moyen de faire des entretiens à la va-vite, c'est du coup d'en avoir quatre ou cinq dans la journée parce qu'on n'a pas bien fait les étapes avant, on n'a pas bien défini son besoin et qu'on a pas bien fait le travail de tri de CV et entretien téléphonique. Dans une journée n'avoir que deux entretiens et on sait que les deux-là, putain, il en a un qui est bien, une qui est bien, je sais que je la prends, on les aborde déjà de manière un peu plus sereine et avec plus d'envie.

Quand c'est fait on partagera chacun, chacun partagera son profil. Vous me dites dès que c'est bon pour vous ?

Alors qui a envie de prendre la parole ?

Maxime : donc nous on est un petit magasin donc on a des grosses consos, il est divisé en trois. On a nature, sport Co, sport de raquette, sport de glisse, marche donc c'est vraiment très varié. Ce qui nous manque, c'est que les deux spécialistes donc mon RR plus le vendeur nature sont les deux spécialistes de nature. Chasse et pêche. Donc le mercredi, on se retrouve, ils ont leur RH le même jour donc on se retrouve avec une journée de galère en fait. On nous appelle pour demander un truc précis en pêche, on n'est pas capable de bien répondre au client, on passe pour des branquignols et c'est vraiment énervant. Donc il nous faut un vendeur chasse et pêche donc pas forcément quelqu'un qui cherche à monter, à avoir une trajectoire verticale mais plutôt quelqu'un qui cherche à bien faire son travail, un technicien, qui cherche à apprendre sur le linéaire donc on n'a pas forcément besoin de quelqu'un qui va accélérer à fond et qui va savoir me faire un linéaire parfait en trois secondes mais plutôt quelqu'un qui va savoir répondre aux clients de façon précise et de façon experte. Donc il faut qu'il soit à l'aise avec la nature en général mais aussi dynamique c'est-à-dire que le problème des fois, avec le profil nature, c'est que des fois, ils sont un peu... un peu à la marge je sais pas si vous voyez ce que je veux dire ? Pour certains. Donc il me faudrait un 20 heures donc le mercredi. Donc il faut qu'il soit là toute la journée de 9 heures à 20 heures le mercredi plus disponible dans la semaine, des soirées pour prendre un peu le relais quelques soirées parce qu'après midi, on est bien et donc comme j'ai dit, un pratiquant chasse pêche. Après, on n'a pas forcément besoin qu'il soit plus mobile que ça on est

un magasin proche de la ville. Et après voir avec lui en fonction de la personne, s'il a envie de monter ou pas et à quel point on lui donne des responsabilités. Voilà.

Johan : OK. Sans rentrer dans le détail, est-ce que la solution serait pas plutôt de changer le RH<sup>373</sup> de collaborateurs ? Ils ne veulent peut-être pas je présume ?

Maxime : bah oui, en fait le problème, c'est que c'est le RR plus le collaborateur le plus ancien du magasin, qui est sûrement l'un des plus anciens en magasin donc autant te dire qu'ils ont... je suis d'accord avec toi, mais ils ont leurs habitudes depuis 25 ans.

Johan : donc moi, si je te pose la question-là, c'est pour, est-ce que le besoin il est réellement là parce que du coup tu vas... parce que je ne sais pas sur l'équipe, mais du coup ça te fera une conso qui est quand même hyper large avec, si tu recrutes ça, trois profils techniques chasse et pêche. Et derrière est-ce que sur la marche, sport de raquette et tout, vous avez ce qu'il faut ? Là aussi, pour répondre au client.

Maxime : je suis totalement d'accord, franchement, je suis totalement d'accord avec toi mais après je vois pas comment, comment entre guillemets, après je me rends pas compte mais moi en tant qu'alternant, je ne vois pas comment faire changer cette chose de...

Johan : quel est le projet d'équipe ?

Maxime : pour le projet d'équipe, je suis d'accord, il me faudrait un spécialiste pourquoi pas en marche.

Johan : parce que je ne connais pas, chez vous la nature c'était 100 % de votre conso 100 % de l'effectif etc. je n'en sais rien. Je ne rentre pas dans le détail mais voilà, le besoin est-ce qu'il est bien réfléchi par rapport au projet d'équipe et par rapport à plein de questions que l'on peut se poser et demain Douai alors c'est quoi qu'on va jouer à fond, c'est quoi notre objectif commun et donc c'est quoi un autre...

Maxime : complètement, ouais, ouais c'est vrai.

Johan : Marie ?

Marie : alors moi je me suis focalisée sur un. Donc moi ma conso, c'est le fitness et la nature. Mon équipe, elle est entre guillemets toute neuve elle est encore en construction, j'ai un CDI 35 heures qui est pêcheur. Ensuite, j'ai deux CDI 10 heures qui sont là exclusivement les samedis donc j'ai une cavalière et une ancienne gymnaste. Et ensuite j'ai une CDD de 35 heures qui remplace un CDI 35 heures et elle est cavalière aussi pratiquante de fitness qui est là depuis deux mois. Et donc pour la période de Noël, j'ai besoin d'une pratiquante équitation mais c'est urgent parce que moi, pendant la semaine, j'ai personne qui pratique l'équitation, les filles ne sont là que le samedi et j'ai Tom qui est là en 20 heures le mercredi et le samedi. Le lundi et le mardi et le jeudi et le vendredi j'ai personne qui pratique l'équitation. Et l'équitation, c'est un gros sport à Bailleul. Voilà donc moi je recherche un ou une pratiquante d'équitation, d'équitation loisirs parce que mes clients font surtout du loisir, quelqu'un qui soit disponible en semaine particulièrement, quelqu'un qui soit véhiculé qui habite à 10 minutes autour du magasin, idéalement qui soit pratiquante sur Bailleul. Quelqu'un qui soit aussi très bon sur les soins, sur toute la partie soins parce qu'on a énormément de demande sur ça, et quelqu'un qui soit quand même suffisamment polyvalent pour passer du temps en caisse, pour passer du temps à l'accueil et pour passer du temps en fitness parce que le fitness est un rayon qui tourne entre guillemets un petit peu tout seul mais qui a besoin de mains au niveau du linéaire. Donc quelqu'un qui soit aussi très rigoureux et très organisé pour être bon en linéaire. Voilà.

Johan : une perle rare.

Marie : Une perle rare.

Johan : Ok, on débriefera ensuite. A toi Micka.

Maxence : Donc moi, c'est carrément concret parce que je suis à la recherche d'un 35 heures sur le rayon rando en CDI. Donc c'est pour ça que moi j'avais déjà écrit, je l'avais déjà plus ou moins écrit. Si on parle des savoir-être, il me faut quelqu'un qui soit adaptable parce que je voudrais qu'il sache faire plusieurs choses en même temps parce que du coup j'ai cycle, rando, atelier, roller, c'est une seule et même conso c'est à dire que je n'ai pas quelqu'un du

---

<sup>373</sup> Repos Hebdomadaire

cycle et quelqu'un de la rando. Il faut qu'il soit capable de faire de la caisse donc ça, et sur le rayon, c'est le côté linéaire donc du coup il me faudrait une personne qui soit super rigoureuse et qui soit capable justement, de faire monter en compétence les collaborateurs et de relancer une dynamique sur ce côté-là. Donc ça, et esprit de compétition et commerce parce que sur le magasin de Bailleul, on n'est pas est champion du monde du commerce enfin on perd un peu cet esprit-là parce qu'on a pas de personnes ultra commerçantes. Et dans les savoir-faire, c'était justement ce côté linéaire dans l'idée de formateur, qu'il des capacités soit sur le linéaire ou soit sur la formation EVE, DRC dans des capacités de formateur, Augmenter le panier moyen. Ensuite, pratiquant ; c'est un peu compliqué pour les pratiquants sur la rando, C'est rare aujourd'hui d'avoir quelqu'un de 25 à 30 ans qui fait de la rando donc ça et moi comme par exemple, quand je regarde les CV quand j'épluche un peu vite fait, c'est de se dire peut-être une personne qui voyage ou alors un ancien scout. Donc voilà c'est plus sur le genre de profil.

Johan : pourquoi tu dis quelqu'un de 25-30 ans ?

Maxence : non pas forcément, pas spécialement, mais du coup c'est te dire aujourd'hui les personnes qui postule chez nous c'est plus dans cette tranche d'âge-là mais après, je suis absolument pas fermé

Johan : d'où l'importance, on en parlera après d'attirer les candidats.

Maxence : donc ça, du coup donc j'ai dit pratiquant et habitant sur la zone de chalandise du magasin. Ça et après pour aller de plus en détail, je sais déjà que qu'elle aura son RH le vendredi et donc elle sera dispo toute la semaine.

Johan : OK.

Maxence : et j'ai que des mecs dans mon équipe

Johan : OK

Maxence : en fait, en tout, on est sept, j'ai six mecs et une fille en 10 heures, du coup, ce serait peut-être bien aussi d'harmoniser un peu.

Johan : alors moi, j'ai aucun tabou avec ça, sur le genre, et je peux comprendre, moi aussi, j'ai fait choix, j'ai recruté un RR et je voulais aussi que ce soit une fille pour changer, pour apporter une autre touche parce que effectivement j'avais une équipe avec beaucoup de testostérone pour le coup et, ça manquait un peu de rondeurs, j'ai envie de dire et donc moi j'ai aucun tabou avec ça après, faites attention dans les annonces, faut peut-être pas trop l'exprimer parce que c'est discriminant bien sûr et après encore une fois c'est votre projet d'équipe donc il faut que ce soit justifié.

Maxence : mais ça dans l'annonce tu le mets pas mais après toi dans ton recrutement...

Johan : exactement.

Maxence : ça se fait naturellement.

Johan : très bien. Lucas ?

Lucas : nous, ce sera un recrutement pour la saison qui arrive, je suis sur la rando, rando santé donc il nous faut essentiellement quelqu'un pour le facing et la présence en rayon d'autant plus qu'on a pas de RR actuellement donc on est vraiment en carence d'effectif sur le rayon. Donc ce serait plutôt dans la recherche efficiente de quelqu'un qui comprend ce qu'on lui explique, pas besoin de revenir et de leur expliquer beaucoup de fois comment plier comme il faut, quelqu'un d'avenant parce que justement, dernièrement, on a eu quelqu'un qui était plutôt timide et qui n'allait pas trop vers le client donc c'est vrai que... c'est important. Réactif quelqu'un qui voit, à qui on explique des choses assez simples, qui voit qui a des choses derrière et qui en manque en rayon, il va les chercher et il va mettre en rayon. Sur une base de 25 heures, plutôt sportif parce que justement il y a ce contact généralement, euh, on a l'habitude, on va aller vers les gens, et on est compétitif. Pas de préférence sur le genre, dispo rapidement et en bonus j'ai mis technique parce que comme on est quatre 35 heures, on est capable d'informer rapidement et sera plutôt en couverture avec quelqu'un du rayon donc la technique c'est pas la priorité. Et des notions de commerce. S'il est déjà avenant et efficient, on n'a pas besoin de quelqu'un qui soit énorme en commerce. Et la dernière chose que j'ai mise, c'est véhiculé et ouvert parce qu'on est une équipe qui est... un caractère assez... fort.

Johan : très bien je reviens du coup à tout ça. Donc un peu pour bien remettre, je répète, je rabâche, mais on m'a toujours expliqué, c'est la répétition qui fait la fixation. Donc on parle bien d'un projet d'équipe, je dessine très mal

mais euh... OK donc la cible, la cible à atteindre, c'est quoi la cible à atteindre, vous l'exprimez tous plus ou moins avec ce que vous avez là. Est-ce que l'équipe randonnée à Haumont, qu'est-ce qu'elle veut atteindre parce que par exemple là sur le pic de l'hiver, est-ce qu'on a un chiche commerce par exemple ? Je prends le cas de Haumont mais ça peut être le cas pour tous. Est-ce qu'on a un chiche commerce ? Est-ce qu'on dit, ben nous, on envie d'aller chercher un + 20% ? C'est pas très concret mais voilà, c'est un objectif quoi. Dans nos missions, on doit faire +10%, on le fait ou on le fait pas mais une visée. Ok ? Donc sur notre projet d'équipe, imaginons, ça peut être autre chose, ça peut être l'atelier, le projet de l'atelier, il part d'un avis client de 4.2/5, il a vraiment envie de bosser sa relation client, lui les chiffres, il s'en fout, ce qu'il veut c'est bosser sa relation client et son chiche, c'est à six mois d'atteindre la note de 4,7/5 à l'atelier. Voilà, ça c'est un objectif, un objectif qu'il construit avec des bonhommes. Donc je vais garder l'exemple de l'atelier comme ça, ça reprend quelque chose d'ici donc l'atelier, on est deux. Une 35 heures qui est plutôt une adepte du flocage et qui sait faire des crevaisons mais rien de plus et j'ai B, lui pareil 35 heures et lui il est plutôt technique, technique cycle. Voilà Donc ça c'est mon équipe. Ok, j'ai mon projet, d'avoir la note de 4,7 et aussi de générer plus de chiffre d'affaires sur des process sur lesquels on est pas bons.

Donc voilà, bon, ben du coup, du coup, j'ai ça, mon projet d'équipe c'est d'atteindre la note de 4,7, j'ai un potentiel, il faut aussi le savoir parce que je peux me permettre de recruter, ça, c'est toujours aussi... ça c'est autre chose mais, est-ce que je peux me permettre de recruter ? Donc, mon projet d'équipe, ça s'appelle atelier *number one*, objectif satisfaction 4,7, voilà. Sur le flocage on est bon, machin, on est bon. En fonction de ça, mon projet d'équipe, j'ai un besoin, en fonction des deux personnes que j'ai là, déjà, je peux me permettre un 20 heures. J'ai un floqueur, j'ai un mec qui fait du cycle. Donc sur les compétences techniques, je suis très bon. Par contre, ma note atelier, avant ça, elle était à 4,1. OK, comment ça se fait que je suis à 4,1. Avec l'équipe on n'en travaille, moi je suis le RSC, je travaille, on se rend compte qu'on n'est peut-être pas les plus avenants, on aime bien le client et nous ce qu'on aime surtout c'est floquer et réparer du vélo et quand j'ai une queue de dix clients, je ne suis pas du genre à dire, à montrer que je suis avenant. Donc du coup peut-être que j'ai besoin d'un gars qui sur les gros jours de commerce type mercredi et samedi parce que l'atelier, c'est comme tous les rayons, un mec avenant, qui va savoir être polyvalent, faire le flocage qu'il faut faire, savoir régler un dérailleur par contre, il ne saura pas faire une purge, il ne fera aucun logo mais il saura répondre à 70 % des questions des clients. OK ? Donc du coup, je vais prendre quelqu'un d'avenant. OK ? Voilà, et après, on découle vraiment le besoin, la dispo, donc j'en ai parlé mercredi et samedi, OK, qu'est-ce qu'on a dit d'autre ? Voilà, donc serviable, machin, ... donc c'est juste pour préciser, j'ai déjà dit mais c'est pour vraiment visualiser, pour mettre des images aussi, il y a des gens qui sont visuels, j'ai un objectif, j'ai une cible, Bing. Un chiche. Y'en a plusieurs, un projet d'équipe c'est pas juste un truc mais ça peut être ça. J'ai une équipe qui existe, OK, j'ai deux gars qui sont là et j'ai une opportunité et du coup en découle mon besoin. D'accord ? C'est pour ça que je parlais du projet d'équipe dans ton cas par exemple, (il s'adresse à Maxime) est-ce que c'est vraiment ça, est-ce que j'ai déjà un chasseur – pêcheur, un chasseur – pêcheur, un gars et est-ce que je dois vraiment re-recruter un chasseur - pêcheur, est-ce que c'est vraiment ça mon besoin ? Parce que quel est mon projet d'équipe ? OK ? Donc voilà, je ne te demande pas de réponse, c'est juste des choses à questionner, pour...

Maxime : oui, non mais je dirais que mon besoin c'est ça étant donné qu'on ne peut pas vraiment faire changer les choses. Par contre, mon projet d'équipe ce n'est pas ça comme tu dis, ...

Johan : du coup déjà première chose, est-ce que... quel est le projet d'équipe ? Je suis capitaine du bateau, OK, est-ce que le projet d'équipe c'est : on a un bateau on a un équipage on s'en va ? Est-ce que c'est : on a un bateau, on a un équipage et on s'en va pour une croisière de luxe ? Plus clair, plus précis, et du coup, ton besoin est plus facile. Voilà. Après, si c'est écrit que le projet d'équipe c'est la nature, machin et que du coup le besoin c'est ça alors tant mieux, je ne suis pas en train de dire que c'est pas ça. C'est juste pour revenir sur ce que vous avez dit.

Moi il y a des choses qui me manquent. Genre je n'en parle volontairement pas ici, j'ai fait exprès, j'ai rien dit. On parle beaucoup de savoir. Alors il y a des choses très bien il y a des choses très concrètes, il est mobile, pas mobile, il a le permis... il est pratiquant, pas pratiquant, il est du coin, il fait partie d'un club du coin, ... donc ça c'est très concret et ça permet de justement d'optimiser le recrutement. Voilà, peut-être des choses sur lesquelles des fois, on doit revenir si jamais on se rend compte qu'au bout d'un mois ou deux on a pas trouvé, donc voilà ça c'est la vie aussi, il faut savoir jouer du compromis. Et moi, ce qui me manquait, c'était beaucoup de savoir-être parce qu'à *SVSCsport*, je ne connais que ça mais du coup, je me rends compte que quand on recrute, on est très fort pour recruter sur du savoir-faire. Très, très fort. Linéaire, je veux un mec technique... c'est Lucas qui a peut-être plus parler de ça, les savoir-être : je veux un mec machin, OK, je veux un mec technicien pêche, je veux un mec

rigoureux, j'ai entendu ces termes-là, rigoureux, organisé, j'ai entendu ça. Par contre, je n'ai quasiment jamais entendu de savoir-être. Avenant, ouvert, euh... sportif, toi par contre tu as dit sportif si possible. Non, non, non, ... sportif. Quelles sont les savoir-être à *SVSCsport*, on recrute sur des savoir-être.

D'accord ? Moi quand j'ai postulé, tout à l'heure je disais que j'avais pas eu de réponse, mais si, si, je me rappelle, je l'ai gardée, la lettre. J'ai postulé à *SVSCsport*, j'étais footballeur, et des footballeurs, il y en a plein. Sauf que moi dans mon CV, je mettais que j'étais éducateur, j'étais éducateur de foot à partir de 14 ans. De 14 ans à 23 ans, j'étais éducateur. J'avais 23 ans, j'étais coach de l'équipe de moins de 18 ans. Je pense que ça pouvait montrer peut-être une forme de maturité. Quelqu'un qui donne du temps. J'étais membre du comité directeur de l'association. Ce n'est pas exceptionnel, vous, dans ce que vous avez dit, il y a des trucs encore plus exceptionnels. Je parle de mon cas pour remettre un peu dans le contexte. Donc membre du comité directeur de l'association j'ai organiser des tournois, et dans mes réussites, on avait un tournoi qui faisait 500 € de bénéfice, je l'ai fait pendant trois ans avec un pote, on est arrivé à 3000 € de bénéfice. Pour un petit club, c'est quand même génial, ça permet de payer des blousons, des parkas, des choses à tous les gamins qui viennent au foot. Bah moi j'ai postulé à *SVSCsport*, j'avais reçu une réponse du frère du directeur que j'ai eu à Hénin Beaumont d'ailleurs, c'était marrant, qui m'avait donc répondu. Il m'a répondu non parce que je suis sûr qu'il a vu football, ah, c'est un footballeur, je m'en fous. Mais il a peut-être pas vu tout ce qu'il y avait derrière parce qu'il a peut-être cherché à côté, sur du savoir-faire. Peut-être qu'il n'avait pas d'autres besoins, bien sûr, mais les savoir-être qui sont derrière ça, sur un CV, des fois on a un peu du mal à le mettre en valeur. Quels sont les savoir-être qu'on souhaite dans nos magasins ? Au final, je ne suis qu'un footeux peut-être mais je sais que je suis serviable, je suis plutôt avenant, et j'ai des savoir-être comme vous, vous avez des savoir-être qui font partie de ceux de la boîte. Et ça, dans vos besoins, on en parle juste après alors on va faire une petite pause quand même, on en parle après, mais il y a quatre aptitudes incontournables à *SVSCsport*. Pour ceux qui ont triché ou pas, je ne sais pas, vous les avez sur la page juste après et c'est pour ça que je parle de savoir-être parce que c'est hyper important. **VOUS NE DEVEZ PAS DEROGER A CES QUATRE APTITUDES !**

Marie : oui ce sont les valeurs.

Johan : à *SVSCsport*. On ne déroge pas à ça. D'accord ?

Maxime : vital, qu'est-ce qu'on entend par vital ?

Johan : on en parle juste après. Donc les quatre sont, je les connais par cœur : sportif, donc c'est pas sportif si possible, non ! Sportif. On en parle après. Vital, concret, on est des fabricants de mètres linéaires. C'est comme ça il nous faut quelqu'un de concret, on a des chiches, machin, il faut quelqu'un de concret. Et sincère. Si je ne me trompe pas...

Maxence : sens du service.

Johan : sens du service. Et j'oublie sens du service pardon et sens du service. J'avais le S. Vital concret sens du service et sportif. OK donc quatre aptitudes. Ça, on doit le retrouver dans tous. Dans toutes les personnes qu'on recrute on le retrouve. Donc si le mec en face de moi il a tout mais il n'est pas sportif, je ne le rencontre pas. Et après, derrière, dans votre besoin, il y aura forcément ces quatre attitudes, on porte un gilet aujourd'hui donc on n'est pas à Johan sport, je travaille à *SVSCsport*. Si je veux ne pas recruter ça, je change de boîte. Si je veux recruter un mec qui peut-être est serviable mais n'est pas sportif, oui peut-être à Nespresso c'est le cas. Ils s'en foutent là-bas que le mec soit sportif. Ils s'en foutent même peut-être que le mec soit fan de café ou pas. Il veut peut-être un mec serviable parce que dans leur politique commerciale, c'est plutôt voilà, expérience client, etc. etc. Nous on est à *SVSCsport*, on porte un gilet donc on est une boîte, on a un cadre, et derrière, vous, peut-être que vous allez avoir d'autres savoir-être. Lucas a dit quelqu'un d'ouvert peut-être malléable, adaptable, parce que, équipe de caractère donc il doit peut-être avoir des fois savoir s'en prendre une et pas forcément réagir. Peut-être du coup écouter et voilà, mettre le pied à l'étrier et faire autre chose. Peut-être que du coup, sur le rayon à Douai, il faut quelqu'un qui soit loyal, je sais pas, moi je recrutais un exploit à Haumont, pour moi la valeur de loyauté était importante. Voilà, c'est une relation qu'on a aussi, c'est la personne avec laquelle j'échange le plus même si on échange avec tout le monde, mais c'est, on échange le plus avec quelqu'un qui soit loyal pas dans le sens fais ce que je dis tout le temps, c'est pas ça ce que je veux dire mais toujours loyal aussi dans le sens que, s'il y a un truc qui ne va pas il me le dit. S'il sent quelque chose qui ne va pas, il me le dit comme ça, ça me permet d'être bon pour mes collaborateurs, OK

? On va prendre une pause, et on repart là-dessus, les quatre aptitudes et après je vous prépare un petit exercice pour justement, tu disais, sportif, c'est quoi la vitalité, c'est quoi ça et comment on le décèle chez les candidats. OK ? Allez, petite pause. Vous pouvez descendre, si vous avez besoin d'un café ou quoi, vous me le dites je vais le chercher.

*Pendant cette pause, je descends boire un café. Soudain, je rencontre une ancienne collègue de travail, vendeuse du rayon montagne, que je revois régulièrement, chaque fois que je vais au magasin de Béthune. Elle est ici avec le responsable du service financement, nous discutons et elle me demande ce que je fais là. Je lui explique que je suis présente pour assister à la formation sur le recrutement, réalisée par Johan. Et soudain, je suis prise d'un doute. Lui ai-je déjà parlé de mon sujet de thèse ? Même brièvement ? J'ai peur qu'elle en parle face à ce responsable. Si c'est le cas, je pense que je peux repartir... Le responsable part et de ce fait, je lui demande si elle sait sur quoi je travaille. Et heureusement, elle n'en a aucune idée. J'ai eu peur d'être dévoilée. Finalement, tout se passe pour le mieux.*

*Réflexion autour des différents critères par groupe de deux pendant environ 5 minutes. Ils doivent répondre à la question : Pourquoi ces quatre valeurs ?*

Johan : allez, on y va. Donc ce que je vous propose, c'est que les deux groupes prennent leur *paper*, et vous présentez chacun votre *paper*. Je rappelle la question, c'est : pourquoi ces quatre valeurs sont un incontournable en tout cas chez *SVSCsport* ?

Marie : alors pourquoi sportif ? Ben tout simplement parce qu'on n'est pas Auchan, On n'est pas chez castorama, on vend du loisir et du plaisir sportif donc qui mieux qu'un sportif pour vendre du sport ? Et donc c'est pour ça qu'on recherche des pratiquants, des sportifs des vrais en local de préférence. Le sportif pourquoi, ben parce que c'est aussi tout l'esprit d'équipe qui nous anime, en magasin on n'est jamais tout seul avec sa broche, et puis on fait pas son planning pour nous tout seul, etc. et donc dans le cadre d'une équipe, qu'elle soit magasin ou au niveau du rayon, et avec toujours un challenge. Et pourquoi les sportifs, parce que qui mieux qu'un sportif de *SVSCsport* pour être ambassadeur des produits ? On peut vendre une super paire de chaussures de running parce qu'on les a essayées et parce qu'on pratique le running avec cette paire-là.

Johan : très bien.

Lucas : serviable parce que on est là pour vendre, pour accueillir le client et pour la relation client.

Marie : tout ce qu'on fait, je pense qu'aujourd'hui, notre organisation, les gens qu'on recrute, c'est pour être au service de nos clients, c'est pas pour le produit, c'est pas pour nos magasins, c'est pas pour la table de pique-nique qui a dehors, c'est vraiment pour le client.

Johan : et, mettez-vous juste en... est-ce qu'on a toujours cette attitude de service tout le temps, à 100 % la plupart du temps ? Sur toutes nos actions ?

Maxime : non, c'est clair que non.

Johan : après, ça c'est lié au commerce.

Lucas : concret parce que on a besoin de... y'a des choses qui sont concrètes, qui font partie de l'entreprise, qui a un concept donc il faut être capable de les intégrer et de les appliquer rapidement sans euh... expliquer pourquoi et comment et parce que c'est le linéaire qui fait vendre et parce que, effectivement, le commerce c'est concret, c'est : tu viens chercher quelque chose, on t'amène, tu le trouves c'est pas est-ce qu'on a une solution... et parce que l'action qu'on produit donne un résultat.

Marie : et vital, ça reprend aussi l'aspect sportif, on a besoin de personnes dynamiques, on est en rayon, toute la journée, donc on sait ce que c'est. Ça reprend aussi un peu tout ce qui est sportif : le SBRAM. On veut voir devant nous des gens qui ont la patate, qui ont le sourire quoi, moi, enfin moi je fais beaucoup de shopping et aller dans une boutique et demander un conseil à une vendeuse qui fait la gueule... je repars. Parce que, on est impliqué dans ce qu'on fait, quand on... enfin on est quand même assez de responsable dans le magasin, on a de fortes responsabilités, moi je me rappelle quand j'étais en CDI étudiant, on m'avait confié le rayon chaussettes, c'était la fête, quoi. J'étais responsable du rayon chaussettes de Quechua, c'était un gros truc. Et je me sentais vraiment investie d'une mission, et impliquée dans ce que je faisais et je leur transmettais aussi mon dynamisme. Et on a

envie de voir des gens qui sont heureux d'être là, qui sont heureux de travailler chez *SVSCsport* et qui sont heureux de leur mission.

Johan : super. À vous Maxence et Maxime.

Maxime : donc nous. Sportifs tout d'abord parce que les valeurs dégagées par le sport, pour nous, elles sont bonnes. L'esprit d'équipe : le tout c'est de travailler en équipe et d'être meilleur ensemble. Compétiteur parce que *SVSCsport* nous permet d'évoluer et de grandir. Un sportif il a une connaissance du produit, un esprit du sport et du produit et quelqu'un de sportif, comme tu le disais, on vend pas du jambon, simplement pour vendre des produits sportifs, pour moi la meilleure... la seule personne valable pour vendre sera un sportif. Ensuite comme vous l'avez dit aussi, ambassadeur, utilisateur. Une personne sportive va utiliser les produits *SVSCsport* forcément, il va pouvoir beaucoup mieux les vendre. Je vois quand je conseille un client sur un produit que j'ai essayé, je suis vraiment meilleur pour le conseiller. Voilà. Et aussi le partage : le sport, c'est le partage et c'est le plaisir au travail.

Maxence : pour le côté vital, du coup, ce serait actif, c'est de se dire bah voilà, il y a des choses à faire, comment dans le sens de toujours être présent et de pouvoir le faire. Force de proposition, c'est une grosse force de *SVSCsport*, c'est qu'on a le droit à l'erreur donc c'est là, il ne faut pas hésiter. On l'entendait tout à l'heure, ne pas toujours subir et de se dire plutôt bah voilà, tenter des choses donc je pense que ça fait partie de ces choses-là. Et donc forcément, le côté dynamique bah c'est super important, c'est ce qui va donner, justement, ce côté dynamique là. D'une, que le magasin avance, quand on parle d'efficacité et des choses comme ça, y'a ce côté-là, un moment donné, si on est pas derrière, à courir un peu dans tous les sens et des choses comme ça, ça fait partie du jeu. Et ce côté dynamique-là, il est super important donc voilà. Après, nous, on n'était pas forcément d'accord, il y avait le côté indispensable : le but était de savoir que personne n'était indispensable mais comment ? Je me vois assez indispensable pour *SVSCsport* et lors d'un recrutement, c'est de se dire pourquoi je prends plus cette personne-là qu'une autre ? Parce qu'elle me paraît indispensable pour travailler dans mon équipe.

Johan : ah, d'accord.

Maxime : moi je disais, moi je disais, le but d'une personne, c'est d'être indispensable et le but d'un magasin, c'est que personne ne le soit pas pour que le magasin puisse continuer si cette personne venait à ne plus être là, c'était dans ce sens-là que je le voyais. Donc ensuite, je vais passer à serviable. Donc là on a remis travail en équipe parce qu'on pense que pour être bon pour le client, il faut que l'équipe marche et donc c'est sûr que ça va être meilleur pour les clients, à l'écoute pour le client et pour ses collègues et ça s'apportera une meilleure ambiance et ça nous permettra d'être meilleur au travail. Disponible, toujours, ça c'est un truc comme tu dis, c'est dans le commerce mais on est jamais 100 % disponible et c'est pourtant ce à quoi on sera jamais à 100 % mais en tout cas c'est ce qu'on doit viser toujours pour être meilleur. Et le conseil, on se doit toujours d'être dans un conseil... dans un conseil efficace et dans un conseil de bonne qualité, de bonne qualité pour les clients, il faut sentir que le vendeur, ce produit-là, il le connaît.

Maxence : et puis après, dans le concret, bah voilà c'est de se dire je suis sincère quand je m'engage à faire quelque chose, je le fais jusqu'au bout. Et après on parle du côté responsabilité ça en fait partie. Volontaires et travailleurs : à un moment donné, lors d'un recrutement, quand on est en magasin ou des choses comme ça, ce n'est pas nous qui... enfin on cherche quelqu'un, qui postule donc du coup, c'est pour donner le maximum de choses pour faire avancer le bateau quoi.

Johan : très bien, on retrouve pas mal de choses, pas mal de bonnes choses donc on va se rasseoir, et ce que je vous invite à faire, c'est de reprendre votre *roadbook* et du coup, on va s'écrire... vous avez à côté de chaque valeur, vous avez trois lignes. On va en donner plusieurs, il y a des choses que vous avez dites dans tout ce que je vais reprendre, il y a des choses que je vais ajouter il y a des choses que je vais préciser, il y a des choses qui vont vous manquer mais écrivez-le, pareil ça permet de fixer aussi et de bien comprendre pourquoi c'est ça qu'on recherche.

Donc sportif pratiquant, vous l'avez dit. Il doit donner envie de faire du sport au client, ça c'est... c'est un incontournable c'est comme ça. Effectivement, on ne vend pas du jambon. Donc ça c'est la première chose. Il doit donner envie de faire du sport ou au moins, il doit savoir répondre au client.

Ambassadeur des produits passion. Vous m'avez dit aussi. Aujourd'hui, on est une boîte et cette boîte c'est *SVSCsport*, il y a des marques passion. Les marques passion, le fait qu'elles marchent, c'est aussi dans notre intérêt.

Quand on a notre actionnariat à la fin de l'année, on est quand même bien content qu'il y ait des marques comme les produits passion, forcément, notre entreprise au sens global du terme, tourne. Et donc si on a des sportifs qui donnent envie de faire du sport et qui ont envie de tester nos produits et qui du coup vont savoir renseigner, forcément, c'est beaucoup plus pratique. Si je suis au rayon pêche et que je ne pêche pas... voilà, effectivement, c'est la caricature mais je pense que c'est déjà arrivé dans le rayon nature de prendre des CDD qui ne pratiquent pas en chasse et pêche. Ça a déjà dû arriver. C'est déjà arrivé. Et en plus de ça, en tant qu'ambassadeur des produits passion, s'il pêche avec une canne Caperlan et qu'il l'a dans son rayon ou s'il prend de la farine, la farine Caperlan qu'il utilise, bah voilà, pour la vendre après, c'est hyper facile. OK ? Donc j'enfonce des portes ouvertes, mais encore une fois, pour fixer les choses.

La crédibilité : la crédibilité, l'expérience sportive. Qu'est-ce qu'on a l'air con quand on renseigne un client et qu'on doit lire le balisage... Alors après on ne peut pas savoir tout faire, on peut pas avoir des personnes... on a 70 sports en magasin, on peut pas avoir 66 heures d'ouverture sur 70 sports en magasin, bien sûr, mais du coup, on ne peut... du coup, en vous disant ça, on peut pas recruter des personnes qui ne sont pas sportives du rayon. Donc crédibilité.

Et enfin, vous l'avez dit, le goût du challenge. On est sportif, on est dans le commerce, effectivement, les mecs, généralement quand on aime le sport ou quand on fait du sport, on a ce petit gout du challenge, de la compétition. Pas pour tous ou alors il y en a qui ont le gout d'autre chose. Moi, j'aime bien le challenge, j'aime bien la compète, mais j'aime plus l'esprit d'équipe dans le foot. Mais par contre, j'ai fait du sport depuis tout petit donc du coup, ce goût du challenge, du résultat, je l'ai. Donc voilà pour le sportif pratiquant.

Et alors à côté de ça, moi je vais vous noter, je l'ai noté sur le mien, je vais vous donner des petites questions au cours de l'entretien, on n'y reviendra après cet après-midi, du coup très simple, quel sport pratiquez-vous ? À quelle fréquence ? C'est important ça, quand on voit un CDD, je fais du fitness. Ah. Souvent ? Oui, je vais à la salle une fois par semaine. Combien de temps ? Je fais une séance de trois quarts d'heure. Une séance de quoi ? Bah du cardio, etc. Donc voilà, sportif mais 45 minutes par semaine de cardio. Voilà, on met... voilà, entre sur le CV pratiquant de fitness et concrètement quand on pose des questions, c'est quoi ? C'est... quelle, quelle pratique ? et peut-être le mec qui va mettre randonnée : « ouais, moi tout le week-end, je prends mes petites cartes, je vais à Bailleul, je vais dans les Flandres et tout, je fais mes petites randos et quand je ne fais pas de rando, je cours ». Bon c'est un peu lié. « OK, à quelle fréquence ? Vos courez quoi ? » Le mec qui fait du running : vous courez quelle distance ? Moi, j'ai déjà eu des mecs qui mettaient running, je leur demande vous courez quoi ? Il me répond : « bah je sais pas, 2 - 3 km par semaines ». Bah non, non, du coup, non, un client qui va venir pour faire son premier 10 km et qui s'est entraîné pendant deux mois pour ça, alors il sera incapable de lui répondre. Donc voilà, vraiment checker ça, c'est super important. Donc à quelle fréquence, raconte-moi ta passion ? Ça aussi, c'est peut-être un moyen de demander à quelqu'un si vous n'avez pas envie d'être très concret comme ça à quelle fréquence c'est vrai que vous demandez à quelle fréquence, il va vous répondre deux fois par semaine. Et du coup il faut enchaîner. Donc il faut reposer une question. Par contre, raconte-moi ta passion : si le mec c'est creux et qui vous dit bah oui, ... par contre si le mec est vraiment passionné : « ben je sais pas, j'adore courir, bah là, mon record... », mon record : concret, on en parlera après mais « mon record c'est 43 minutes mais moi je m'entraîne pour faire 42 ». Enfin voilà donc du coup, là, rien qu'en disant et ça, raconte-moi ta passion, le mec est en train de nous raconter des choses sur lui, mais vous verrez après on en reparlera.

Et qu'est-ce que ça t'a apporté, qu'est-ce que ça t'apporte ? Le sport, ça t'apporte quoi ? Parce que du coup les clients, qu'est-ce que tu vas leur raconter ? Moi j'ai fait une randonnée en Norvège, je ne fais pas de rando mais j'ai fait une randonnée en Norvège quand je renseignais en rando, je raconte toujours ça, je raconte une histoire et je passe un « putain » de bon moment avec les clients. Qu'est-ce que ça t'a apporté ?

La vitalité : il y a des choses que vous n'avez pas dites dans la vitalité. On a des métiers fatiguant. On a des métiers usants. On est 90 % de notre temps debout. Quand on est en rando, et bah il faut se les taper, l'été, les réceptions de tentes. Quand on est là, en ce moment, il faut se les taper à ramasser dans le magnum les *simple Warm*, les reprendre, les remettre dans les panières. Nos métiers sont fatiguant, quoi. Donc si le mec qui arrive, il n'est pas vital, la fille elle arrive elle est pas vitale... quand vous faites un entretien vous vous dites bonjour et elle sert la main comme ça... (*Il mime une poignée de main molle*) et puis quand elle marche c'est un peu comme ça (*il mime une façon de marcher très lente, une personne qui traîne les pieds*). Bah non, bah non, non ! Non ! Point ! Non, c'est pas possible. La vitalité, ça se sent aussi par ça. 90 %... on est tout le temps debout, on est tout le temps en



action. Il faut savoir aussi l'encaisser, et il faut aussi savoir le reconnaître. On a des métiers physiquement contraignant, bien sûr, comme beaucoup de métiers dans le commerce. Et encore plus en fonction des magasins, vous imaginez dans le magasin ici, il y a des fois quand on est en nature, et on va à l'accueil, parce qu'on est appelé, si le mec il marche comme ça... (il mime) alors il met cinq minutes pour aller de son rayon à l'accueil. Ça fait partie du jeu, c'est aussi comme ça, c'est aussi en fonction des magasins, tu imagines un magasin parisien ? Les magasins à étages ? Si les mecs ils n'ont pas la patate (il frappe dans ses mains) s'ils ont pas la pêche, c'est compliqué... OK ? Donc ça c'est très important. 90 % du temps, on le passe debout donc un métier où il faut se dire alors ce n'est pas non plus maçon etc., faut relativiser mais c'est pas non plus... OK ? Un vital vieillit bien. Je parle de projection, quand on prend un CDI 35 heures, bah ouais, quand on prend un CDI de 35 heures, moi quand je recrute quelqu'un CDI 35 heures, je me dis, moi dans l'idée, il va travailler quarante ans chez nous. Après bien sûr, dans la vie, on adapte des choses etc., bien sûr on fait en sorte, le plaisir de nos collaborateurs, leur bien-être etc., bien sûr. Mais quelqu'un qui est vital (*il frappe dans ses mains*), on en a, quand... on en voit des personnes qui arrivent en magasin, le mec hop, hop, hop, putain, lui, il a la pêche. Voilà, un vital vieillit bien. Et un actif vieillit bien. On a un métier, vous l'avez dit, dans l'action et la réaction, on est toujours dans l'action réaction, et quelqu'un qui est vital c'est quelqu'un qui a, et donc là, c'est aussi ce qu'on doit déceler, c'est quelqu'un qui a toujours aussi besoin de s'occuper. A un moment donné c'est pareil, on est tous comme ça, quand on est en magasin et qu'il n'y a pas de client, en ce moment, ce n'est pas le cas mais des fois, on ne sait pas quoi faire alors qu'il y a plein de trucs bien sûr... et un vital, il a toujours besoin d'être en action, de faire quelque chose, de s'occuper. Et du coup, c'est quelqu'un qui ne va jamais rechigner, qui va être volontaire donc la vitalité c'est ça. Alors la vitalité, comment on peut la déceler ? Y'a plein de choses : raconte-moi tes dernières vacances ? Alors je caricature, mais c'est parce que je l'ai vécu plusieurs fois, une fille qui voulait être en CDI dans le fitness mais déjà on avait décelé qu'elle pratiquait beaucoup de fitness. Donc on lui demande ce qu'elle a fait pendant les vacances, elle me dit qu'elle s'est doré la pilule, c'était bien, elle avait besoin de ça. Voilà donc du coup, par contre, la fille qui fait du fitness une fois par semaine et qui va vous dire : « moi cet été je suis partie j'ai fait un trek avec une copine, on est parties au Mexique avec le sac à dos », etc. holà, OK donc là elle commence à me raconter autre chose. Peut-être que sur le sport, je n'ai pas décelé, j'ai peut-être été trop vite mais par contre ça, voilà donc du coup, j'ai quelqu'un de vital en face de moi parce que pour faire ça, il faut pas être plan-plan quoi.

Lucas : je rebondis sur un truc, l'ordre des questions, il est pas important ? Ou c'est complètement différent en tous cas dans l'entretien verra peut-être tout à l'heure pas tanguassions

Johan : on va en reparler tout à l'heure sur le comment, y'a pas d'ordre de question... Moi, quand j'avais fait ma première formation recrutement à *SVSCsport*, on avait mis des listes de questions du genre, si t'avais une baguette magique... et je l'ai fait. Si t'as une baguette magique, tu serais où dans cinq ans et je l'ai eue à toutes les sauces cette question. C'est nul. Là, en fait ce que je vous donne, c'est des idées, c'est pas cette question-là qu'il faut poser mais c'est juste essayer de savoir par quel moyen, vous verrez, on le fait juste après. Par quel moyen on peut essayer de déceler une aptitude chez quelqu'un. Donc quand je parle de sport et que je te dis raconte-moi ta passion, il va parler du sport mais peut-être qu'il va parler d'autre chose et que tu vas pouvoir cocher la case : ah, lui il m'a l'air concret. Il me parle de sport, il me parle de son temps, il me parle de 43 minutes, c'est concret ça. Il ne dit pas moi je fais ça pour m'entretenir... Ouais mais ouais mais la finalité c'est quoi ? Ah ben je m'entretiens, j'aime bien. OK, c'est pas très concret ça. Aujourd'hui, tu fais une tête de gondole avec un mec concret, il te fait une TG il veut savoir combien de chiffres il fait. Il est concret. Concret. Action résultat. C'est très bien là cette phrase, action résultat. Concret. J'ai mis en place les pantalons molletons à l'entrée du magasin je vais voir la personne : « ok, t'en as vendu combien ? ». S'il ne sait pas me répondre, je vais me dire, il est pas très concret. On est dans le commerce, ça fait partie du truc et du coup, quand tu vas poser cette question-là, tu vas peut-être du coup retrouver d'autres choses. Tu comprends ? Donc il y a pas vraiment d'ordre.

Lucas : le tout, c'est d'alimenter pour justement voir si on arrive à...

Johan : le conseil que je vous donne, on va continuer après... Le conseil que je vous donne, quand vous faites un entretien, vous écrivez sur une feuille, vous écrivez déjà les quatre aptitudes : sportif, serviable, concret, ..... je suis perdu...

Participants : vital.

Johan : oui, vital. Voilà vous écrivez ça. Vous y ajoutez votre besoin. Je veux un mec ouvert, social on va dire. Donc tu te rajoutes ça. Moi je voulais quelqu'un de loyal, OK et patati patata. Vous pouvez y ajouter les savoir-faire aussi mais qu'on va savoir déceler peut-être autrement. Et le but de l'entretien, c'est juste valider ça. Donc t'écoutes le gars, le gars, il te dit : « je fais du run, machin, machin », « raconte-moi ta passion », « en fait, je cours une fois par semaine et puis moi tout seule, et tous les dimanches, je fais un 10 km, il y a des courses dans la région, en fait tous les dimanches ». Donc le côté sportif pratiquant, là, je l'ai validé. « Et puis moi mon truc c'est que là, j'ai un objectif, il y a une barrière chez les *runners*, c'est moins de 40 minutes. Mon record c'est 40,10 et mon objectif c'est de faire 39 minutes ». OK. Concret je le valide mais par contre dans cet exemple, serviable je ne sais pas. Peut-être, le mec il est en chien de résultats et ne pense pas trop aux autres. Donc voilà vital je l'ai un peu décelé, il fait du sport mais est-ce que, dans ce qu'il aime pas faire, est-ce qu'il reste aussi vital ? Sociable je l'ai pas vu et le but est de toujours aller chercher des choses dans l'expérience de l'autre pour valider tes critères. Tu valideras peut-être pas tout. Si tu t'es donné 15 critères et tu en as 12 critères sur 15. Bon, c'est déjà pas mal. OK ? Donc ça c'est vraiment un truc à voir. Tu dois avoir une feuille et on valide les critères. C'est juste ça. Et tout ce que je vous donne, les petites questions et tout c'est juste pour en avoir et c'est pour vous habituer à cette mécanique de... y'a une méthode après qui existe, moi j'ai découvert la formation recrutement, je l'ai faite en 2015 donc elle a été remise à jour et cette méthode là depuis que je l'utilise, c'est du pain béni. Et des fois, je peux faire des entretiens qui durent 10 minutes. Parce que le mec il est tellement à l'aise il me donne tellement, que j'ai tout validé tout de suite. Après il y a des gens, ils ont moins envie qu'on les découvre, là, le travail c'est de les mettre à l'aise et on va aller les chercher sur des questions pour aller valider nos critères. OK ? Donc voilà donc le vital qu'est-ce que t'as fait le week-end dernier ? Ça, ça peut être un exemple voilà, qu'est-ce que tu fais de tes week-ends, qu'est-ce que tu fais quand t'as rien à faire ? Est-ce qu'il a besoin de courir, est-ce qu'il a besoin de se dépenser ? Enfin bref si le mec vous dit : « ouais moi j'ai besoin de faire du sport parce que je suis une boule de nerfs sinon, je m'emmerde », bah voilà c'est quelqu'un de vital *a priori* et si vous voyez qu'en plus de ça il vous a fait une bonne poignée de main ou qu'elle vous a fait une bise en mode « *bonjour tac tac* » et pas... (*il mime le fait de faire une bise de façon très molle*). On n'en a eu, combien y en a qui viennent... (*à nouveau, il mime une allure non dynamique*) c'est pas vital ça. Alors, ou alors il faut déceler ou alors, c'est peut-être parce qu'elle est stressée, qu'elle est un peu timide et que du coup derrière, il faut aller la chercher pour qu'elle nous donne à dire et là elle va se révéler, elle va sortir... Tout ça, c'est déjà arrivé, c'était pas une fille c'était un mec mais les 10 premières minutes, je me suis dit c'est pas possible... Et puis là, elle commence à me raconter et puis on creuse et puis... et il s'engage. Bing, il se révèle donc là c'est vraiment un job qu'on a quoi. Ne pas passer à côté de personnalité. C'est très difficile.

Le serviable : et vous l'avez dit, tous nos métiers sont au service de quelqu'un. Que tu sois en magasin que tu sois en marque passion, c'est au service du client. Que tu sois l'exploit de région, tu es au service de tes collaborateurs, quand tu es directeur régional, tu es au service de tes magasins et des clients de tes magasins. On est toujours au service de quelqu'un, de quelque chose, d'une entité, d'un client. On est toujours au service de. Donc quand on reçoit un mail, quand on envoie un mail à un chef de produit, bah voilà, le mec, il est serviable, il répond quoi. Il est à mon service et moi, je suis au service des clients donc potentiellement il est à mon service parce que moi je suis au service de ses clients. Vous voyez ce que je veux dire ? Donc que ce soit dans le Retail ou ailleurs, on est toujours au service de. Travail en équipe, sens du service, vous l'avez dit et vous l'avez dit aussi, le service, c'est un des fondamentaux de l'entreprise. Donc le service, ça se décèle assez facilement. Plus facilement que la vitalité : Si le mec vous met qu'il était, ..., je ne sais pas, dans l'asso de machin, dans le bureau au... je n'ai jamais fait ça moi mais quand on est en études, il existe des trucs là...

Les participants : les BDE ?

Johan : oui les BDE, voilà, il y a des mecs qui le mettent sur le CV, et ils n'ont rien fait concrètement. Et tu as des mecs qui mettent ça, qu'ils font juste partie du BDE alors qu'en fait ils ont fait plein d'actions. Et après voilà, après, on va le chercher là-dessus. Est-ce qu'il est éducateur ? Est-ce qu'il était pompier volontaire ? Qu'il nous raconte sa meilleure expérience en tant que client ? Peut-être que le mec il va nous expliquer : « la dernière fois, je suis tombé sur un gars, il a passé trente minutes avec moi, je partais en voyage aux Caraïbes, j'y connaissais rien à la plongée et le mec, il a passé trois quarts d'heure avec moi ». Là, il vous raconte ça en mode opposé quoi. Qu'est-ce que t'as vécu en tant que client me dit quelque chose de ce que tu apprécieras faire pour tes clients. Quelle est ta plus grande fierté ? Ça peut être un accomplissement personnel, donc oui OK, peut-être le côté sportif pratiquant

mais peut-être que des fois, le plus grand service, ça peut être un accomplissement justement, de service quoi. Cette question-là par exemple, je racontais une expérience en tant qu'éducateur, quand j'étais éducateur de foot, que les parents m'avait dit tel truc et tel truc. Voilà, pour moi c'était la plus grande fierté. Ce n'est pas le fait d'avoir fait tel truc, c'est pas ça donc ça ça dit aussi.

Et enfin le côté concret : on est des vendeurs de mètres linéaires, vous l'avez dit, on est des fabricants de linéaire donc si je ne suis pas concret, si je n'aime pas que mon raque soit bien aligné, si j'aime pas que ma broche soit bien alignée, que le balisage soit bien mis et tout, ben, ... bon... Alors, il y en a qui aiment plus ou moins mais c'est une base à voir. Le concret n'a pas de problème avec la routine. C'est quand même routinier : on vient, on fait notre réception, on renseigne les clients, on fait du *facing*, on rentre à la maison. C'est une sorte de routine mais par contre avec un concret et un vital, il va toujours se renouveler. Il va toujours... voilà, il va chercher soit... il va être content, il y a un bon coup, il y a une TG à faire, le concret, il va être content de faire du + 5%, il va dire que ça fait dix ans qu'il fait +5%, mais le mec ça veut dire que tous les ans, il se renouvelle. Vous voyez ce que je veux dire ? Donc le concret n'a pas peur de la routine et effectivement, je dis, je fais. Une idée une action : les concrets rêveurs, c'est mieux. Quand on rêve mais qu'on rêve concrètement, quand on rêve de quelque chose, un truc, et qu'au bout de deux, trois ans, quatre ans, cinq ans, six ans, on l'a mis en place, le mec qui rentre à *SVSCsport*, qui rêvait de faire des cours atelier et puis au bout de six ans, il se rend compte de la tournure de la boîte et tout et six ans après, il met en place son truc. Voilà une idée, une action. Donc raconte-moi ton dernier métier, c'est quoi ta dernière réussite, c'est quoi ta journée de travail en cinq minutes ? Le concret va dire bah ouais, je prends ma raquette RFID, je fais l'inventaire pour contrôler mes stocks, et ça, ça et ça ... Le mec qui n'est pas très concret, il va te dire : « bah j'sais pas trop, je fais ce que je vous ai dit, je fais ma réception, je renseigne mon client, voilà » (*il imite le candidat qui cherche, qui ne sait pas trop quoi dire*).

Donc, pour suivre, du coup, fort logiquement, sur une méthode, donc là c'est une méthode qu'on vous apporte. (Blanc) C'est la méthode STAR. OK ? Donc ce que je vous propose, c'est que vous allez chacun lire un paragraphe, retenez bien, STAR. Et avant ça, avant que vous lisiez, je vais vous demander, à votre avis, ce que ça peut vouloir dire STAR. Alors le premier ?

(*Marie explique qu'elle a déjà lu*)

Un participant : situation.

Johan : situation.

Participants : T comme tricheuses.

*Tout le monde rit.*

Johan : alors le T de... tâche

Maxime : moi j'avais triché aussi.

Marie : ah bah voilà, ...

Johan : le A.

Maxime : action.

Johan : action. Exact.

Marie : résultat.

Johan : et le R de.

Marie : résultat.

Johan : exactement. Moyen mémo technique : moi vraiment ça m'aide depuis un an dans les entretiens ça m'aide : vous recherchez la star, voilà retenez ça. Vous recherchez une star OK, c'est un moyen mémo technique. Star et après on va faire le texte. C'est pareil je rabâche, mais c'est pour du coup on s'y fait bien. Situation tâche action résultat. Je vais prendre mon exemple, et après, on va faire des exercices, ensemble, on en fera un ou deux ce matin avant de manger et cet après-midi quand vous ferez des vrais entretiens, vous utiliserez cette méthode-là. Je cherche à savoir, voilà, les questions à poser. Je reprends. Je suis, alors du coup je me présente :

« Voilà moi Johan, j'étais dans mon club de foot, j'étais membre du comité directeur de l'association patati, patata, patata... ».

Je ne raconte rien de plus. Le recruteur revient :

« Donc tu étais membre du comité directeur de ton club de foot ».

Situation.

« OK mais qu'est-ce que tu faisais concrètement dans ce comité directeur, c'était quoi... ».

« Ah bah moi, enfin, j'étais en charge, on a chacun des tâches, mais moi je t'en charge de l'organisation des tournois donc notamment les tournois de fin d'année dont un qu'on organise en fin d'année pour fêter la fin d'année au club ».

Tâche, c'est la tâche que j'ai faite.

« D'accord OK, mais donc du coup, concrètement, quel était... quels étaient les tournois, tu peux m'en dire plus, raconte-moi, va, le dernier tournoi que t'as fait, le dernier que t'as organisé ? »

« Ah bah, le dernier que j'ai organisé, bah du coup on avait, on avait commencé avec douze équipes... il y a trois ans, on avait douze équipes et le dernier que j'ai fait, trois ans après, on était monté à trente-six équipes et enfin si tu veux le premier, le premier tournoi, on avait récolté 800 € de bénéfices et le dernier, on est arrivé à 3000 € de bénéfices ».

En une question, il m'a fait les deux. Des fois, c'est pas comme ça. Action, situation, membre du comité directeur, tâches : être en charge de l'organisation du tournoi. Action : tournoi de fin d'année avec plus d'équipes et résultats : résultats avec plus de sous rapportés au club. Et du coup, à côté de ça, j'ai validé quels critères ? J'ai validé le critère peut-être serviable parce que moi quand je raconte, je parle des équipes, de l'ambiance mais je vais vite là mais peut-être le mec il va parler de l'ambiance, le fait que c'est un moment de rencontre entre tout le monde, que tous les anciens du club, les petits jeunes, on fait un grand barbecue etc. OK, c'est concret, voilà le résultat. Voilà. Cette méthode là, ça permet d'aller chercher les gens, on va dire après pour bien fixer le truc, ça vous permet d'aller chercher les gens, on parle d'une situation et on essaye de faire en sorte que la personne en face de nous-mêmes raconte.

Je vous donne un autre exemple, Marie, tout à l'heure dans ta présentation, tu m'as parlé d'une mission humanitaire en Asie. Tu peux m'en dire plus ?

Marie : oui bien sûr... et bla-bla-bla

Johan : voilà et bla-bla-bla. Et du coup, peut-être que je vais déceler... humanitaire, je me dis je peux te cocher serviable, peut-être le contraire aussi...

Maxime : donc se servir de la présentation de la personne, en tout cas, d'une ou deux questions qu'on aura posées au début pour déceler un projet, une histoire, quelque chose d'intéressant et de ça, ...

Johan : et pour valider les critères que tu as fixé. La loyauté, ça peut être plus compliqué à trouver donc il faut creuser, il faut chercher, il faut que ça se ressente, c'est du ressenti. Allez, on lit ? Allez qui commence. La méthode star, qu'est-ce que c'est ? Vas-y Maxime

Maxime : elle a été prouvée et diffusée par un psychologue qui enseigne à l'université de Calgary au Canada. Il s'était aperçu que les entretiens de recrutement classiques où on pose des questions multiples : quelles sont vos forces et faiblesses ? ou pourquoi voulez-vous ce poste ?... Ne permettaient pas de cibler les candidats les plus performants. Leur valeur de prédilection de la réussite future était à peu près équivalente en probabilité à celle qu'on obtient en tirant à la courte paille. Voilà la situation de départ.

Lucas : il s'est mis à chercher pourquoi il en était ainsi. Tel était la tâche qu'il s'était fixée. Assez vite, il s'est dit qu'avec cette méthode, on recueille des opinions, des idées et des principes. Cela est très intéressant mais ce n'est pas les opinions qui font la réussite ou l'échec, c'est l'action. Ce que nous voulons avoir, par exemple, d'un manager, ce n'est pas ce qu'il pense du management et comment il le définit, mais comment il se comportera demain s'il est

manager chez nous. C'est là qu'il a fait sa trouvaille : la meilleure façon de prédire le comportement futur, c'est de connaître le comportement passé dans la même situation.

Marie : Ce n'était encore qu'une hypothèse, une idée, mais il fallait la tester. Il a mis au point un questionnaire qui recueille des comportements. Parle-moi d'une situation où vous avez... il a fait son pronostic de réussite du candidat recruté sur la base des réponses obtenues. Reste à connaître les résultats. Il a vu qu'il réussissait à prédire la réussite beaucoup mieux qu'avec des entretiens classiques.

Maxence : l'urgence, c'était de se tourner vers la réalité, et le passé pour prévoir l'avenir hypothétique. En principe, la performance future est prédite par la performance passée dans des circonstances semblables. L'intérêt principal de cette approche, c'est qu'elle nous oblige à nous centrer sur la façon dont le candidat agit. Nous sommes tous tentés de nous fier à notre intuition, au feeling que nous éprouvons face à un candidat. Il faut résister à ce penchant. L'entretien de situation de comportement passé le permet. L'essentiel de la méthode consiste à savoir avec le maximum de précision ce que le candidat va faire dans une situation donnée et avec quels résultats. Sa réussite repose sur la qualité de l'analyse des situations critiques, de leur traduction en un prompt questionnement et avec une bonne évaluation des réponses.

Johan : donc voilà, je reprends ce qui est, ce qui est noté après mais voilà, donc situation dans laquelle l'expérience a lieu : la question associée serait : pouvez-vous me raconter une compétition à laquelle vous avez participé ?

La tâche qui pousse le candidat vers une action déterminée : quelle compétition était-ce ? Quel était le niveau de difficulté ? Quand avez-vous participé ?

L'action entreprise : comment vous abordez la compétition ? Comment avez-vous géré la difficulté ?

Résultats aux changements qui ont découlé : comment s'est terminée la compétition, comment on réagit vos équipiers à votre égard, etc.

Donc là ce qu'on va faire, juste pour s'exercer, on va faire des simulations d'entretien de... pas plus de 10 minutes, vous allez juste prendre sur une feuille, vous écrivez les quatre aptitudes : sportif, vital, serviable, concret. Et vous allez, la personne en face de vous va se présenter, de manière normale et vous allez essayer de valider les critères, et s'il y a un critère que vous n'avez pas dans le cadre de la présentation, essayer d'aller le chercher. Là ce que je vous ai dit avant, rechercher une situation.

Maxime : et le but de l'autre, c'est d'être naturel ?

Johan : oui vous êtes naturel, vous parlez de vous.

Maxime : oui on ne cherche pas soit à être trop bon soit à être pas assez bon.

Johan : ne cherchez pas, dans votre présentation, à répondre à chaque critère. D'accord ? Donc on prend une feuille, on écrit les quatre critères et puis après, on va faire deux et deux donc un qui fait le recruté et un qui fait le recruteur et les deux autres qui observent et qui annotent du coup leur...

Marie : on se re-présente et tout ça ?

Johan : vous faites la présentation. Premièrement le recruté fait sa présentation, le recruteur ne la fait pas d'accord ? Bon OK, le recruté fait sa présentation et le recruteur du coup va essayer de faire sortir les quatre critères.

Donc Maxime tu fais le recruteur et Marie tu fais la recruté.

Donc nous on va se contenter de regarder et de regarder le STAR mais par contre, si on voit que dans la com' gestuelle ou quoi il peut y avoir des conseils à donner, voilà. Chaque observateur peut aussi apporter sa pierre à l'édifice. Cet après-midi on fera quelque chose de plus poussé, mais là ça permet déjà d'avoir un premier contact avec ça.

Marie : donc moi c'est Marie, j'ai 25 ans. Je viens de finir mes études et je souhaiterais vraiment travailler chez *SVSCsport* parce que je me suis un peu renseignée sur l'entreprise, je suis une grande cliente de *SVSCsport* et ce que j'adore chez vous, c'est l'esprit d'équipe, et moi je me vois vraiment bien travailler chez vous parce que j'adore l'esprit d'équipe. Je suis quelqu'un de très sportive, aussi tournée vers les autres, assez serviable, assez souriante aussi, quelqu'un de dynamique et c'est une entreprise qui, je pense, pourra vraiment me correspondre. J'ai quelques

expériences dans les métiers du commerce, j'étais vendeuse, j'ai aussi travaillé en restauration donc je sais ce que c'est que le travail difficile parce que la restauration, c'est pareil, on est toujours debout, on court partout donc ça me fait pas peur du tout. Voilà, donc j'ai pas mal d'expérience aussi au niveau associatif dans le cadre d'une vie très impliquée et qui étaient aussi des expériences qui étaient en collectif donc avec un esprit d'équipe. Donc ce projet-là, je suis partie par exemple en Asie, mais avant de partir en Asie, j'ai dû me préparer concrètement à ce voyage, trouver nos partenaires, savoir pourquoi on voulait travailler avec eux, on les a contactés, on a ensuite pris des décisions ensemble parce qu'il fallait choisir et on a décidé donc de partir sur deux partenaires. Un en Inde et un au Népal et donc on s'est rendu sur place pour rencontrer ce partenaire pour que ce soit durable et sur le long terme et de s'écrire concrètement une feuille de route pour l'année qui allait suivre, voir ce qu'on allait faire avec, pourquoi on allait récolter de l'argent, parce que récolter de l'argent pour rien, si on sait pas quoi en faire, ça ne sert à rien.

Maxime : et donc ?

Marie : oui donc en fait on s'était fixé un objectif. A la base quand on y est allé, c'était déjà d'avoir une action concrète à réaliser sur place. Donc en Inde, on a décidé de construire un dortoir en analysant la situation et en écoutant aussi les partenaires et l'objectif, c'était que ce dortoir, grâce à ce dortoir, on puisse sauver cent cinquante enfants des rues, qu'ils puissent vraiment vivre dans l'école et pas aller travailler...

Maxime : c'était où en Inde ?

Marie. Dans l'est à côté de la frontière népalaise et ensuite on a donc traversé la frontière pour rencontrer notre deuxième partenaire à Katmandou au Népal et là c'était de faire un centre d'accueil pour enfants handicapés. Et là, on a décidé que le plus gros besoin, c'était de faire envoyer ses enfants handicapés à l'école, donc faire en sorte de récolter de l'argent

Maxime : et le résultat était... ?

Marie : concrètement on a travaillé en amont ce projet pour trouver des partenaires, on s'est rendu sur place pour détecter des objectifs et en rentrant, on a commencé à récolter de l'argent et au bout d'un an, on a récolté 16 000 € donc pour le global du projet. 8000 € qu'on a envoyé en Inde pour débiter la construction des travaux du dortoir donc les fondations, faire arriver l'eau, l'électricité, etc. Et au Népal, on a réussi à envoyer quatre enfants sur six à l'école grâce à nos fonds et il y avait d'autres partenaires qui ont pu envoyer les deux autres.

Maxime : super merci.

Marie. Y'a pas de quoi.

Johan : toi Marie, déjà, tu t'es senti comment ?

Marie : à l'aise parce que je parle de sujet que je connais, c'est du vécu. Bon après, c'est un peu déformé parce que du coup j'avais déjà les mots en tête mais, bien, à l'aise, je trouve ça tellement plus simple de parler de soi et de ce qu'on a vécu, des choses qui nous tiennent à cœur. Je pense que de toutes façons, toute seule, je suis allée sur ce sujet car c'est quelque chose que je maîtrise et qui correspond aussi à ce que je suis et suis devenue.

Johan : OK, et toi Maxime ?

Maxime : bah c'est vrai que c'est agréable tout simplement parce que là c'était ultra concret et donc là j'avais une personne devant moi super passionnée dans ce qu'elle disait, limite nostalgique.

Johan : est-ce que tu as validé tes quatre critères.

Maxime : oui, oui, très vite et peut-être que c'est aussi le fait d'en avoir déjà parlé. Vital parce que quand on organise quelque chose comme ça, quand on est au cœur d'un projet, on est forcément dynamique etc. Concret tout simplement grâce à tout ce que tu as dit, le fait que t'es allée en Inde, au Népal, le nombre de personnes etc. Sportive... sportive, tu m'as expliqué au début comme quoi tu étais quelqu'un...

Johan : et le dernier ?

Maxime : et serviable bah tout simplement quand on fait une action humanitaire... mais c'est vrai que sportif du coup...

Johan : les observateurs ? Qu'est-ce que vous en avez pensé ?

Maxence : bah du coup, tout a été validé. Je veux dire au début, l'explication... elle l'a dit, d'une on est dans une situation ultra concrète, tu as posé à un moment donné ou est-ce que ça se situait et sur les tâches, qu'est-ce que j'ai fait exactement. L'action, ça en découle et c'est toi qui as rebondi sur le résultat donc là pour le coup, ... Si on prend cette situation là, ça passe nickel.

Johan : OK.

Lucas : moi je l'ai trouvée très à l'aise alors on se demande si c'est parce qu'elle a passé plein d'entretiens ou alors après est-ce que c'est parce que le sujet la passionne vraiment. Alors, je sais pas si je suis moins rigoureux que les autres, mais service, vital, concret, et sportive, je l'avais au bout des cinq premières minutes, personnellement, quand elle a expliqué qu'elle faisait du sport qu'elle avait envie de travailler à *SVSCsport*, etc., j'avais déjà toutes les valeurs.

Johan : OK, alors effectivement moi, il y a un problème car je pense qu'on peut aller plus loin. Sur le STAR, oui, au final, le ressenti que j'ai, c'est que c'est Marie qui a mené l'entretien. Tant mieux, c'est ce qu'on veut.

Maxime : par contre, j'avais compris que dans ce que tu nous avais demandé, je devais la laisser parler.

Johan : oui, oui bien sûr mais je ne suis pas en train de dire que... par contre quand je demande de valider des critères donc moi effectivement, j'aurais peut-être même posé moins de questions que toi sur l'expérience, un moment, tu as demandé où est-ce que ça se passait ? C'était où exactement ? Le but de cette question, je ne le vois pas. Tu vois ce que je veux dire ?

Maxime : c'était plus de la curiosité.

Johan : donc le but de la question, je ne le vois pas parce qu'effectivement vital, c'est là, après tout ce qu'elle raconte. Concret on l'a, elle a dit y'a autant d'enfants machin, machin et un moment tu as même demandé le résultat, bon ok mais si c'était pour valider le côté concret moi, je l'avais déjà avec ce qu'elle avait raconté. La situation, elle avait la tâche, elle avait l'action, elle avait le résultat et on avait vu que c'était quelqu'un qui aime les autres. Mais le côté sportif, je suis désolé mais moi je n'ai pas validé car je n'ai pas énormément de choses. OK, je veux travailler à *SVSCsport*, je suis quelqu'un de sportif. Mais là, elle dit que ça. Donc là, le STAR, là, effectivement le star, en effet, devant toi, tu as une pipelette donc elle m'a donné concret, serviable, vital, elle m'a donné ces trois-là mais je suis désolé, sportif... mais, non, non, elle n'a rien donné. Donc là, ton rôle, c'est pas de demander les résultats, machin, elle raconte son truc, tu la laisses. Et des fois, peut-être même des fois, faudrait dire à certaines personnes : « bon par contre, je suis désolé, j'ai bien compris ça, y'a pas de soucis... », mais des fois il faut savoir couper les gens par contre. Donc là c'est tout, tu laisses. Par contre, moi ce que j'attendais de toi là, c'est que tu reviennes : « mais sinon, dans votre présentation au tout début d'entretien, vous m'aviez dit que vous vouliez travailler à *SVSCsport* parce que vous êtes quelqu'un de sportif mais est-ce que vous pouvez m'en dire plus sur cette passion du sport ? »

Maxime : ouais, et là on valide.

Johan : Et là, tu reviens. Elle va te donner une situation, peut-être qu'elle sera moins à l'aise avec ce sujet-là. Elle a dit oui, j'aime le sport bah, je fais de l'équitation, j'adore ça et donc toi, et toi il va falloir que tu ailles chercher une tâche, une action et un résultat. C'est ce qu'on se disait tout à l'heure : à quelle fréquence, etc. etc. C'est une sportive, OK, elle a envie de travailler à *SVSCsport*, OK mais concrètement elle est vraiment sportive ou pas ? On sent quelqu'un de vrai, on sent quelqu'un de vital, on sent quelqu'un qui a voyagé, qui est concrète, OK. J'ai trois critères de valider mais je suis désolé, le sportif pratiquant, je ne l'ai pas.

Lucas : mais on doit faire la méthode STAR pour chaque valeur ?

Johan : voilà par exemple elle a validé trois critères juste en donnant une situation, en racontant une expérience. Maintenant si je veux aller creuser dans le côté sportif, il faut qu'elle me raconte une autre expérience et là je pourrais valider le deuxième critère donc il faut que j'applique la méthode star sur une deuxième expérience. C'est ça la méthode star, c'est peut-être que des fois vous aurez dix critères et que la personne, rien que dans sa présentation, elle va vous en donner huit. Mais par contre, du coup, les deux autres bah le but, c'est d'aller les chercher. On part du vécu précédent, on part d'une situation et peut-être dans sa présentation, elle va vous en

donner que deux. Donc là par contre, il va falloir trouver une situation, et là c'est aussi la finesse qu'on doit avoir, dans son CV... : « ah bah tiens, dans votre CV, il est noté que vous êtes parti en Pologne en Erasmus. Vous pouvez m'en dire plus ? »

Et le mec il va parler et donc moi je valide ça, je valide ça, je valide ça, et là peut-être qu'il va m'en rester encore trois. Et sinon, je vois que vous avez fait une alternance à *SVSCsport* et alors votre métier consistait en quoi ?

Lucas : mais l'effet pervers, c'est pas toujours d'obtenir ce qu'on veut entendre ?

Johan : non parce que peut-être que des fois, t'arriveras pas l'obtenir. Si tu as quelqu'un en face de toi qui n'est pas un sportif pratiquant, tu vas... tu vas... Le mec, si tu lui demandes de te raconter le sport et si Marie elle dit : « ah oui moi j'adore le sport » ... et bah franchement moi en CDD ça m'est arrivé plein de fois, quand j'étais en fitness à *Béthune* : « bah je fais du fitness ».

« Combien de fois par semaine ? »

« Bah quand j'ai le temps, une fois... à la fin des cours, c'est compliqué parce que je vois mon copain, mais, quand je peux une fois, une fois par semaine, une fois toutes les deux semaines. Mais j'essaie vraiment d'y aller régulièrement ».

Bah non, sportif pratiquant, non. NON, et du coup peut-être que tu arriveras en cherchant, tu arriveras à tout valider et peut-être que tu n'arriveras pas parce que la personne en face de toi ne te le fera pas valider. Quelqu'un qui n'est pas... après c'est assez large, justement c'est pour ça aussi qu'on cherche un côté personnalité, c'est... alors les quatre aptitudes, c'est aussi assez large.

Sportif, serviable, concret, on est tous là, c'est quand même assez large ce qui permet quand même d'avoir un spectre un peu large et de, par compte, sortir des gens qui ne répondent pas du tout.

Marie : À côté, t'as ton profil qui écrit aussi donc tu sais aussi ce que tu recherches, ton CV, tu es censé... ta rencontre elle est censée, ...

Johan : quelqu'un de sociable, d'ouvert, et toi, tu vas rajouter vingt-trois critères de savoir-être et après, tu vas aussi rajouter et là, je parle pas de savoir-être parce que c'est ce dont on parle jamais c'est ce qui fait les personnes à *SVSCsport* mais tu rajoutes aussi des critères de savoir-faire et des critères de mobilité, machin, machin, que t'auras checké juste avant. Mais sur les quatre valeurs, c'est quand même assez large. Le but est d'avoir des personnalités et des personnalités, si on était déjà trop trop sectaire, on se couperait de beaucoup de personnalités. Donc oui, peut-être que tu vas aller les chercher, mais si la personne en face de toi n'a rien à te donner, ...

Maxime : parce que par exemple, pour le cas de sportif pratiquant, je pense que c'est encore plus important que la personne soit spécialiste dans son domaine pour un poste de vendeur que pour un poste de RR ou plus.

Johan : ouais, exactement. Cette histoire de sportif pratiquant, au rayon pêche : « moi j'adore la pêche, je pratique toutes les pêches », machin etc. Bah ça, ça me suffit pas.

Maxime : oui voilà, c'est ça.

Johan : « OK, tu pratiques quoi comme pêche ? »

C'est technique la pêche : « donc du coup tu pratiques quoi ? »

Moi j'ai déjà eu un gars... alors je m'y connais pas en pêche mais j'ai eu le rayon pêche, j'ai eu des formations, le mec, il pratique, moi je pratique pas et j'en connaissais plus que lui. Mais, parce que, je suis partie de là alors : « OK tu pratiques la pêche, raconte-moi la pêche ».

« Oui bah j'y vais avec les copains, souvent entre nous, on pêche la truite en bassine donc du coup voilà, on achète un peu notre pâte à truite. »

« OK, très bien et du coup le montage tu fais comment ? »

« Ah bah, je le fais pas vraiment, j'ai un pote qui... »

Tu vois ? Là tu vas le chercher et du coup, là, tu as invalidé le truc. Ou le mec, ok la truite bassine, c'est l'exemple... pour le ski c'est pareil, si tu cherches un mec qui, si tu as un magasin technique, si tu as un magasin qui a une



gamme de ski de fou, etc. mais qu'il te dit : « ouais je suis pratiquant de ski », parce que moi je suis allé..., dans ma vie, j'ai commencé il y a deux ans et là je vais y aller tous les ans donc moi je vais dire que je pratique le ski. J'y vais une fois par an et donc je vais dire que je pratique le ski.

« D'accord est-ce que tu peux me raconter un peu du coup... depuis tout jeune ? »

« Non, plus récemment, ça fait deux, trois ans », donc du coup, etc. et tu poses des questions et tu vas chercher un petit peu. OK par exemple : « c'est quoi tes dernières vacances ? »

« Moi je pars à tel endroit, j'ai skié à tel endroit... », et là tu peux aller chercher s'il connaît des domaines etc. « Je suis partie à tel endroit, j'étais avec ma femme, ma femme, elle skie bien, elle fait des pistes noires et tout, moi, je suis content, l'année dernière j'en ai fait une c'était la première fois ».

Et si toi dans ton truc, tu t'es noté technique ski à fond parce que t'es un magasin belge ou t'as beaucoup de clients techniques, machin, etc. ben là tu invalides. Entre pratiquant de ski et vrai pratiquant qui s'y connaît, moi je pratique le ski mais en tant que client quoi mais tu me demandes ski parabolique, machin etc. moi je connais rien. Les fixations des chaussures, je suis une quiche par contre je pratique, je vais au ski, j'y vais tous les ans enfin depuis récemment.

Maxime : Depuis deux ans.

Johan : Si tu cherches sur certains critères, si ton profil, ton besoin est très précis tu valideras ou invalideras.

On refait autre chose ? Qui fait le recruteur qui fait le recruté ? Maxence fait le recruté et Lucas fait le recruteur.

Lucas : bon donc c'est à toi de te présenter.

Maxence : d'accord alors du coup moi c'est Maxence, la particularité que j'ai, c'est que je suis ancien sportif de niveau. En gros, je faisais du vélo sur route et sur piste, j'ai commencé à l'âge de huit ans à faire du vélo et l'idée en fait, c'est que j'ai tout de suite accroché à ça, j'ai toujours adoré faire du sport et du coup j'ai gravi les échelons, j'ai été jusqu'en sport-études au niveau régional et après je suis passé en pôle France, au niveau national. Du coup, l'objectif que je m'étais fixé c'était un jour, pendant deux, trois ans, je suis allé au championnat de France et je voyais les autres qui étaient champions de France et je me suis dit un jour, ce sera moi. Et donc du coup je me suis donné les moyens pendant... voilà j'ai dit à mes parents j'arrête le sport étude parce que ça ne se passait pas forcément bien donc je leur ai dit j'arrête le sport étude et je vais faire que du vélo. Je vais faire que ça pendant deux ans et l'objectif que je m'étais donné c'était d'être champion de France. Du coup la première année, c'est un petit peu compliqué mais la deuxième j'ai été champion de France. Donc là c'était ma grande fierté. C'était ce pourquoi je me battais, j'allais m'entraîner tous les jours, c'était pas forcément facile quand on voit le temps qu'il fait, des choses comme ça, c'était pas forcément marrant. Mais quoi qu'il arrive c'est ça, c'est de dire que je me battais pour ça, pour être champion de France.

Lucas : d'accord. Et dans ton club, tu étais que pratiquant ou tu... tu... ou tu touches aussi à l'entraînement des choses comme ça ?

Maxence : alors du coup en fait, la particularité c'est qu'on avait un entraîneur au club donc du coup c'était lui qui faisait tous les plans d'entraînement. Par contre, lui donnait des conseils mais c'était moi qui le faisait, c'est-à-dire que j'ai jamais subi le fait qu'on me dise : « fais ci, fais ça. Et c'était plus tous les deux, on se donnait des objectifs, on disait bah voilà il faut passer par cette étape là et cette étape là et moi je lui disais voilà je veux faire ce genre de choses, et donc du coup on échangeait, on prenait des décisions ensemble. On se réunissait au début de l'année et on se disait bah voilà pour qu'on soit rendez-vous sur ça et sur ça, et c'est ce qu'on fait ensemble.

Lucas : d'accord...

*Il se tourne vers Johan.* Du coup j'ai pas le CV mais en fait, j'ai pas coché serviable, du coup j'ai pas CV, j'arrive pas trop à...

Johan : le CV ça aide, mais là, ce qui est intéressant, c'est un truc à noter, il peut y avoir des blancs en entretien. Des fois mon entretien je dis au mec : « alors attendez juste deux secondes » et le mec il attend il est en position de recruté donc il s'en fout. » Je prends deux minutes, je me note deux, trois choses et je relis, je suis à vous tout de suite ». Tu vois, ça, il faut savoir le faire. Si tu te montres hésitant, le recruté va se dire le mec il cherche un truc

pour me... donc faut pas hésiter. Dans sa présentation, si tu veux chercher le côté serviable, ne cherche pas tout de suite à lui faire trouver un truc où il a rendu service. Tu peux... je sais plus si t'étais rentré tout de suite dans le cyclisme puis après, peut-être lui demander s'il a une vie de famille comme ça il va te parler d'autre chose et là toi ça te laissera du temps pour réfléchir, et c'est une question comme ça, OK on parlait du sport ou alors on est revenu sur vos études, votre parcours plot pro, ou votre vie de famille, juste pour le lancer sur quelque chose pour que tu puisses toi aller chercher autre chose.

Lucas : et il vaut mieux pas l'attaquer en frontal, on va pas lui dire

Maxime : êtes-vous serviable ?

*Tout monde rit.*

Lucas : non mais pas ça réellement mais qu'est-ce qu'il te plaît dans le commerce, est-ce que c'est la relation client, pour voir comment elle répond ?

Johan : peut-être mais prend aussi quelque chose que toi ça va t'intéresser. Le pire, c'est de poser une question dont on se fout de la réponse. Pense à quelque chose qui toi t'intéresse.

Maxence : là par exemple du coup tu vois je te parle du côté sportif, des choses comme ça on pourrait peut-être rebondir « tiens, est-ce que vous êtes clients chez nous, est-ce que vous vous équipez chez nous quand vous pratiquez votre sport ? Quelque chose comme ça ?

Johan : essaye de trouver des choses qui toi vont intéresser juste pour le faire rebondir sur autre chose mais après, si tu prends du temps et qui a des blancs, « excusez-moi » et tu réfléchis et Bing il te parle que de sport, soit tu le laisses dessus et comme ça il va parler, si tu veux le faire sortir ou le faire parler de quelque chose que toi t'aimes bien, tu vas peut-être dire : « ah, par contre, euh... » et c'est vrai que le CV, ça aide, bien sûr, mais là tu l'as pas. Par contre on n'a pas parlé de vos études, ça m'intéresse, racontez-moi ce que vous avez fait... et là peut-être, peut-être, il va peut-être me dire qu'il était membre de machin, peut-être il va rien dire. Après tu vas poser une question sur un autre truc, s'il te donne rien, passé un moment donné le mec, c'est pas ancré en lui. Ou peut-être que ça l'est et peut-être qu'on n'a pas réussi à... enfin voilà, après nous aussi on fait des erreurs. Si jamais par l'école, par les cours, par le professionnel, par les expériences client à *SVSCsport*, par la vie de famille, peu importe, t'arrives pas à valider ses critères, bah, le mec, peut-être qu'il l'est mais ce jour-là il t'a pas donné 36 000 raisons et faut pas oublier que des mecs, t'en vois trois donc peut-être que les deux derrières, ils vont te donner ce que tu veux et donc tu auras fait ton choix.

On essaie de reprendre ?

Lucas : ... est-ce que... depuis que tu as arrêté le vélo, du coup donc tu m'as dit que tu avais arrêté, est-ce que tu as repris d'autres passions ? Est-ce que tu as d'autres hobbies ?

Maxence : en fait, le vélo j'ai pas arrêté, J'ai arrêté physiquement à ne plus faire de sport, mais par contre je me sens toujours encore concerné par rapport à ça, c'est à dire que c'est du coup c'est pour ça que je veux rentrer à *SVSCsport* parce que j'adore cette passion là et te dire satisfaire les clients, c'est dire bah voilà discuter de ma passion avec eux, et justement parce que j'ai acquis toute l'expérience avant et justement utiliser les vélos, des choses comme ça, je pense que je peux retransmettre ça. Après, à côté aussi, je suis l'actualité à fond, voilà avant j'étais pas de la région du Nord, aujourd'hui je suis dans le nord il y a énormément de course de vélo qui sont tout autour donc du coup j'adore, je vais me déplacer, j'y vais y passer des week-end avec des copains, des choses comme ça et on se dit bah tiens aller voir une course, on va passer un bon moment ensemble, on va passer l'après-midi sur le bord de la route, on va boire quelques bières et des choses comme ça et du coup de partager quelque chose quoi. Aujourd'hui, le sport je n'en fais plus parce que j'ai plus envie d'en faire parce que voilà j'ai envie de faire autre chose que du vélo mais ça ne m'empêche pas de toujours continuer à aimer ça quoi.

Lucas : est-ce que tu peux me parler, du coup, tu es client chez nous, d'un bon souvenir avec un des vendeurs ?

Maxence : oui, là, c'est récemment. Voilà, j'ai été dans le rayon cycle pour acheter du textile, un K-way, tout simplement, et te dire voilà, c'est de parler avec la personne que j'avais en face de moi. Elle avait utilisé ce produit là et donc du coup, on a pu échanger autour de ça. Donc, il me disait pourquoi celui-ci plus qu'un autre. Et donc, voilà, ça c'était un bon moment de pouvoir échanger avec la personne qui me vendait le produit.

Lucas : D'accord. J'te remercie.

Johan : bon voilà, alors Mika, il sait aussi, mais tu vois, j'ai trouvé la question très bien : « Tiens, tu as d'autres passions ? », « ok, j'ai arrêté mais finalement je suis quand même toujours dans le milieu du vélo » ... La question de l'expérience, tu vois, ça le fait, ça le fait pareil. Après, tu valides, tu vois, le tout, c'est vraiment de les faire parler, de les mettre à l'aise, de les faire parler de ce qu'ils aiment et de ce qu'ils ont vécu.

Lucas : d'accord.

Johan : ça va pour ça ? Pour vous, c'est OK ? On ne va pas en faire trop, parce que du coup, le problème, c'est qu'après, c'est déjà compliqué parce qu'on est que quatre, on aurait dû être deux de plus, ça aurait été bien, ça aurait été plus adapté. Parce qu'après sinon, quand on fera les jeux de rôle, alors vous allez vous répéter un petit peu et ça va être un peu compliqué. Pour cette méthode-là, on va arrêter sachant que, cet après-midi, on fera des entretiens de A à Z avec présentation du recruteur, du recruté, observateurs, etc. Vous allez devoir forcément réutiliser ça et en se mettant peut-être des critères un peu plus poussés à aller chercher. Là, on était juste sur le sportif, serviable, machin... la base, généralement, la base, ces quatre critères là, si on ne les a pas dans la présentation et après une question, c'est... voilà. Par contre après, derrière, si vous avez d'autres critères à valider, là, vous pouvez... là, ce sera peut-être à aller chercher. OK ? Bon, on va manger à 13 heures, il nous reste une heure. Ce qu'on va faire, c'est qu'on va reprendre le fil. On va reprendre le fil des, je vous rappelle, pour resituer les étapes de recrutement. Donc on a dit tout à l'heure : recruter à partir de mon projet d'équipe, on est d'accord et là, on était dans la phase définir son besoin. Et du coup vous m'avez posé tout de suite des questions auxquelles on répond, on définit son besoin, c'est ce dont on a besoin. Quelles aptitudes on va aller chercher, quels savoir-être, quels savoir-faire et, du coup, une méthode pour pouvoir aller les déceler. Ça, c'est bon pour vous ?

Alors on va faire un truc super rapide, là, on va parler de... pour attirer les bons CV. Donc ça, retenez bien, STAR, je recherche une STAR, c'est hyper pratique, et vous voyez qu'en pratique, ce n'est pas forcément simple. Donc pareil, il faut s'entraîner. Moi, je le dis assez facilement mais, du coup, c'est vrai que quand on est là, hop, en situation de face à face, les premiers coups, merde, je n'ai pas validé ce critère et du coup, je suis devant lui, je passe pour un con (*Il limite le recruteur qui essaye de s'en sortir, qui réfléchit*). Ce n'est pas facile. C'est vraiment pas facile. Par contre, tu as la posture, je suis bien, prêt, hop, j'ai une feuille...

Maxime : il vaut mieux, je ne sais pas si ça peut se faire, mais on ne cache pas, du coup, les quatre critères ?

Johan : tu te fais un bristol, tu as ton petit carnet, tu notes, t'as ton petit bristol comme ça, une feuille. Moi j'écris mes critères, paf, paf, paf et je suis comme ça, hop je me mets comme ça, j'écoute le mec, OK. En plus quand tu as un papier, que tu écris des trucs, lui va se dire que tu l'écoute vraiment, c'est l'écoute active et on en parle après. Il m'écoute vraiment, paf, paf, paf, et tu te prends des notes, t'as ton petit critère et tu te prends des notes à côté et puis voilà, et à un moment donné, il arrête, OK, très bien : « alors attendez, juste un instant... ». OK, et tu as son CV, tu peux peut-être te préparer des petites questions que tu as envie de poser. Tu vois, tu as son CV avant...

Maxime : c'est des questions un peu subsidiaires au cas où tu serais...

Johan : exactement tu t'écris des petites choses qui peuvent t'être utile, tu prépares ton entretien, tu te dis je le vois, OK, je vais mettre telle et telle question comme ça si à un moment donné, je sèche un peu, tiens, ou un truc très simple, les mecs mettent tout le temps anglais, espagnol mais c'est parce que là dans les valeurs, il n'y a pas, mais moi, c'est la sincérité. Ben, la sincérité, moi, des fois en entretien, le mec qui me met espagnol courant, je lui pose une question en espagnol et je vois comment il me répond. Et ça, c'est un truc que j'ai.

Maxime : et s'il te répond en rigolant, en te disant bon, j'ai peut-être un peu...

Johan : eh bien, du coup, je rigole avec lui une première fois en lui disant de faire attention à ce qui est sur un CV parce que là, du coup, qu'est-ce qui me dit que tout ce que tu me racontes, c'est la vérité ? Le candidat va peut-être dire non mais attendez... et du coup, peut-être qu'il va te parler d'autre chose, « non vraiment, moi je suis un passionné de machin », et puis tu retournes dans ton entretien. Voilà. Préparez vos critères de recherche, les quatre incontournables + tout ce que vous voulez vous rajouter, peut-être une petite liste de questions à côté qui vous permette de temps en temps de reprendre le dessus de l'entretien et de dire bah voilà OK, tel truc ça va me permettre de gagner du temps. Après, des blancs s'il y en a, c'est pas grave, c'est pas grave. Vous avez déjà vécu des entretiens ? S'il y a un mec qui est là et qui vous regarde et qui fait OK et qui attend : « et sinon, attends, juste un instant »,

bah c'est pas grave, le mec qui est en face, il s'adapte, si ça prend 30 secondes, 40 secondes, c'est pas très grave, on n'est pas obligé d'être des machines.

Bon, je vais vous poser une question, allez, on va faire un truc rapide, pour la partie attirer les CV. Vous, vous avez été recrutés comment ? Maxence ?

Maxence : j'ai débuté en stage du coup, j'ai déposé un CV et une lettre de motivation à Leers.

Johan : OK donc stage à Leers. OK.

Marie : moi, c'était une annonce sur Internet, recherche CDD pour l'été.

Johan : sur quel site ?

Marie : à Aubagne, euh... (*Elle cherche*) j'avais tapé... sur Google : CDD étudiant Marseille, je ne sais plus trop.

Johan : OK, c'était avec un moteur de recherche. Lucas ?

Lucas : j'ai fait une candidature spontanée.

Johan : candidature spontanée.

Lucas : ouais. Je suis allé à l'intérieur, je l'ai remise en main propre à un responsable, pas à l'accueil.

Marie : jamais le donner à l'accueil.

Maxime : et moi, c'était via mon IAE, une offre qui avait été mise sur l'intranet.

Johan : sur l'intranet de ton école. Et moi, c'est un peu compliqué, pour *SVSCsport*, c'est de la présentation par un patron. En fait, c'est de la cooptation, on va dire, j'avais pas de boulot, j'ai fait des études de journalisme et de communication. Je ne trouvais pas de taf alors j'ai postulé pour un stage en entrepôt à Dourges, à l'entrepôt, parce que j'avais pas d'expérience, on me disait que j'avais pas d'expérience, bah je vais faire un stage... Donc, le mec, il me rencontre et il me dit, par contre... et il savait pertinemment avant de me rencontrer que je n'avais pas d'école. Et il m'a dit que quand tu fais un stage, tu dois avoir une école car il faut une convention. Du coup moi j'ai dit que je ne savais pas, mais que j'étais prêt à venir, j'avais envie de travailler et le mec m'a proposé un CDD. Donc j'ai eu un CDD à la place du stage donc, quand j'y pense, quand vous avez un mec qui vous remet un CV en main propre, Lucas a été recruté comme ça, il fait très bien son taf, c'est un mec très bien, est-ce que nous, quand on a un mec qui vient rapporter son CV en main propre, est-ce qu'on lui prête attention ? Donc moi, c'est pareil, je me dis est-ce que moi, aujourd'hui, un stagiaire qui est là, est-ce que moi, j'investis plus, parce qu'un stagiaire on le paye 300 balles et un CDD on le paye 1000 balles. En plus, sur six mois, donc il m'a fait une fleur de 4200 €, est-ce que moi je le ferais pour un gars ? Parce que là lui, il m'a fait une fleur de ouf. Grâce à lui j'ai été pris en CDD à Dourges, il a trouvé que j'étais un mec dans les valeurs, machin, j'étais sportif, vital, concret et serviable et il s'est dit bah tiens, je te propose, soit tu postules pour être responsable de rayon, soit pour être responsable de département logistique. Donc moi j'ai dit que c'était plus le magasin qui m'attirait, j'ai envoyé des candidatures dans toute la France et lui il appuyait derrière. Du coup, j'ai été rencontré et puis voilà

Maxence : oui, mais du coup, tu as une histoire particulière. Tu y vas pour un stage mais tu n'as pas d'école et le mec il doit se dire bah attends, lui, je veux le rencontrer.

Johan : exactement, peut-être. Qu'est-ce qu'on a d'autre comme autres canaux de recrutement ?

Maxence : notre site *SVSCsport*.

Johan : OK, oui, ensuite ?

Maxime : toi c'était un quoi du coup, stage à Leers ? Tu as postulé via en main propre ?

Maxence : oui, c'est ça.

Johan : et il a été bon, et le stage s'est passé... donc le site *SVSCsport*, OK.

Maxence : pôle emploi ?

Lucas : les réseaux sociaux maintenant.

Marie : il y a des magasins qui mettent des annonces directement dans le rayon.

Maxime : après, en interne. Je sais pas si ça compte.

Johan : oui, des gens qu'on connaît. OK, qu'est-ce qu'il y a encore ? Un truc, quand vous cherchez des mecs techniques, je sais pas quoi.

Maxime : les clubs.

Johan : je veux, je veux un pratiquant local d'équitation, OK, est-ce que t'as mis des annonces dans tous les clubs d'équitation du coin ? Je peux vous assurer que du coup, s'il y en a un qui vous appelle et bien, vous avez déjà pertinemment qu'il répond déjà à un de vos critères principaux. Donc oui, effectivement, les clubs locaux. Et du coup une annonce chiadée, bien définie, le vrai besoin pour être sûr que du coup, c'est pas un mec qui cherche un 35 heures, qui cherche juste un mi-temps ou voilà. C'est bien clair, c'est bien précis à valider au téléphone, etc.

Est-ce que vous en voyez d'autres encore ? Non ? On en a déjà... on en a déjà pas mal. Donc du coup, après, à vous de saisir le bon canal parce que si vous en faites 30 000, après, comme je vous dis, on répond à 100%. Donc si vous faites, à la fois, les candidatures spontanées, une annonce sur un site, je sais pas... Keljob, Nordjob ou je ne sais pas quoi, si je prends pôle emploi et si je mets en plus une annonce sur Facebook, ...

Maxime : j'allais dire agence d'intérim aussi.

Johan : agence d'intérim, effectivement. Des fois aussi, tu peux les appeler, une agence d'intérim, voilà, moi je cherche un mec, un CDI, est-ce que chez vous, vous avez des mecs qui sont vraiment bien, vraiment sympas, qui remplissent tes critères, etc. Mais si vous en faites trop, voilà. Par contre si vous faites trop précis, peut-être que vous n'aurez pas beaucoup de candidatures. C'est toujours la même chose. Par contre, si vous avez comme canal un club, mais vraiment, les clubs mais il faut y aller quoi. Vous imaginez ? Déjà, sportif pratiquant, vous le prenez quoi. Le critère là, putain le mec il m'appelle, il vient d'un club, potentiellement, c'est qu'il est sportif. Local, et puis technique *a priori* à valider bien sûr parce que c'est pas parce qu'on est licencié qu'on est forcément technique mais, du coup on optimise le recrutement. Les rayons, c'est ça, les rayons aussi, c'est très bien les trucs en rayon. C'est un client du rayon, si c'est un client dur rayon, c'est potentiellement qu'il pratique donc enfin voilà, et en plus il connaît *SVSCsport* parce que si c'est un client, c'est qu'il aime *SVSCsport*. Donc tout ça, tous ces canaux, utilisez-les, usez-les, je ne sais plus si dans le *roadbook* vous avez un truc sur les canaux... de recrutement... (*il cherche*). Le tri du CV, on le fait après non, vous avez pas. Non, vous avez pas. Je vous invite peut-être à le noter si vous avez besoin. Et à l'inverse, peut-être aussi que le canal du recrutement du mec du coin, ça vous coupe peut-être d'un mec qui habite dans le sud, qui lui, est prêt à bouger parce qu'il veut du taf, et qu'il est... enfin voilà, après, je parle de la vie rêvée mais, voilà, comment on recrute des personnalités. Parce que forcément, tout est... chaque canal de recrutement, on se coupe forcément de certaines personnes. Stage c'est-à-dire que le mec il est à l'école. Donc tous ceux qui ne sont pas à l'école, qui ont arrêté les études, on s'en fout. OK ? Annonce Internet, potentiellement, c'est des mecs qui ont Internet. Alors voilà, comme on dit, on est au XXIe siècle, mais mine de rien, il faut savoir que quand on choisit un canal de recrutement c'est que potentiellement on se coupe de beaucoup de personnes aussi. Voilà tout ça, ça fait partie de vos besoins, votre définition, c'est des vrais choix. Mon technicien atelier, c'est un mec génial, mais il n'a pas fait d'école, machin et tout mais pourtant il est canon. Donc tout est un choix, là on en parle mais ça ne mérite pas beaucoup plus par rapport à tout le reste, j'en parle 10-15 minutes mais ça aussi, vos choix, le canal de recrutement c'est un vrai choix. Cooptation, ça permet d'aller plus vite, si j'ai un mec qui me le recommande, ...

Maxime : ça marche beaucoup ça, chez *SVSCsport* quand même.

Johan : comme dans toute boîte. Imagine, t'as un mec qui t'appelle, t'es nommé à Douai, il va nous passer un coup de téléphone donc bien sûr et en même temps, tant mieux, s'il y a des mecs qui sont bien dans un truc, on les garde, on a envie qu'il progresse.

Allez, ce que je vous propose la, avant d'aller manger, j'avais pris des CV. Je vais vous donner des CV. Alors, faites attention, ce sont des vraies candidatures que j'ai reçu dans le magasin.

Maxime : elles ont déjà été traitées ou non ?

Johan : elles n'ont pas été traitées, non.

Lucas : pour quel poste ?

Johan : pas de poste, candidature spontanée. Donc là, on est sur le canal candidature spontanée. C'est des gens qui ont postulé spontanément ici, en magasin. Ce que je vais vous demander, c'est de prendre 10 minutes, on va dire par CV, et de, ... on n'écrit pas dessus, mais de me dire si vous auriez envie d'aller plus loin avec l'un ou l'autre de ces candidats. Allez, je vous laisse 10-15 minutes. Donc, pareil, je reprends sur la trame, on recrute à partir du projet, on définit son besoin, on attire les CV et là, on est dans l'étape où il faut trier.

Maxence : et du coup, quand tu dis on part du projet, on part de notre projet à nous ?

Johan : non, non, là, on est vraiment... on est en mode *a priori* ce CV-là, est-ce que vous avez envie de le rencontrer. Est-ce que vous pensez que ça peut être quelqu'un de bien pour *SVSCsport* ? De manière globale.

*Marie rit.*

Johan : ah, des fois, on rigole...

Maxence : le numéro de sécu, ce n'est pas courant.

Johan : vous inquiétez pas, je suis assuré !

*Tout le monde rit.*

Je peux avoir un accident !

Maxime : Et quand ça correspond pas du tout...

Johan : Ouais, tu mets de côté et tu m'expliqueras pourquoi.

*Six minutes plus tard.*

C'est ok ? Marie, c'est bon ? Maxime, tu commences ?

Maxime : alors moi, le premier CV que j'ai eu, c'était un CV... donc c'est un monsieur d'origine marocaine qui cherche à faire un stage trois jours/deux jours, pendant six mois. Donc il sera deux jours à l'école et trois jours en entreprise. Donc il cherche vraiment à rentrer en administratif au sein du magasin, donc vraiment être à tes côtés, il ne cherche pas du tout le côté commercial. Donc pour moi, ce n'est pas du tout valable puisqu'on ne fonctionne pas comme ça, tout simplement. Et je pense que, le fait qu'il ne connaisse pas trop l'entreprise, il n'en a pas forcément la culture donc je ne pense pas que ça puisse aller étant donné qu'il...

Johan : qu'il recherche un poste qui n'existe pas.

Maxime : c'est ça. Alors en plus, après on pourra toujours dans l'absolu lui inventer, mais, comment dire, ce sera pas valable, t'auras pas besoin de quelqu'un, ça te prendra plus de temps qu'autre chose, t'as peut-être pas de temps pour ça, enfin je ne sais pas, je parle en ton nom. Voilà. Je ne sais pas ce que t'en penses...

Johan : oui, après peut-être qu'il serait intéressé sur d'autres choses...

Maxime : c'est ça. Peut-être qu'il sera intéressé pour d'autres choses, mais j'ai pas l'impression que c'est... parce qu'il précise bien pas de commerce, qu'il a déjà fait et il précise bien que lui, c'est vraiment... il fait une formation de PME mais il précise bien que ce soit dans l'administration pour gérer, pour que tu lui apprennes à gérer une entreprise.

Johan : oui, quand on lit la lettre, effectivement...

Maxime : donc voilà. La deuxième personne que j'ai eue...

Johan : du coup, là, je vous dis quand même, comme ça vous le saurez, refus, il exprime dans sa lettre de motivation : « mes expériences m'ont permis de bien me rendre compte de l'importance de ces notions de gestion, de comptabilité, de management à acquérir pour gérer une entreprise dans le commerce, de manière pérenne. C'est d'ailleurs mon projet professionnel que de créer une entreprise. » Et au-dessus, (*il cherche*) ... Non, c'est en dessous, « j'attends donc de ce stage de découvrir comment fonctionne une entreprise sur le plan administratif contrairement à mes expériences passées plus orientées sur l'activité commerciale ».

Maxime : tout à l'heure, j'ai dit qu'il était marocain. Ce n'est pas un problème, est-ce qu'on peut avoir une personne en stage d'une autre nationalité ? Autre que l'Europe, il n'y a pas de problème au niveau... ? Ça, je ne sais pas tu vois...

Johan : oui, oui, c'est bon.

Maxime : donc tant qu'il dépend d'une école...

Johan : oui, oui je pense.

Marie : s'il est dans une école en France, il a une convention.

Maxime : donc, la deuxième personne c'est une... une... elle a 19 ans. Donc un CV très, très orienté... animaux. En fait, elle précise pas ce qu'elle aime, dans ses passions, animaux et automobile. Donc, pourquoi pas sauf que dans toutes ces expériences, c'est vraiment opératrice agroalimentaire, donc ça, c'est autre chose mais sinon c'est soigneur animalier, soigneur animalier, soigneur animalier, soigneur animalier, quatre fois. Animateur bénévole au salon de l'écologie donc agroalimentaire donc tout ce qui est, soit dans les animaux, soit dans l'agroalimentaire, son CV est ultra basé là-dessus donc j'ai regardé elle, ce qu'elle cherche, du coup, elle nous a fait une jolie lettre, comment dire, ... manuscrite. Elle, ce qu'elle cherche, c'est un emploi étudiant pour financer ses études. Donc elle précise aussi qu'elle aime la course, le demi-fond et qu'elle fait du fitness, musculation. Donc, voilà, ce serait vraiment un besoin précis qu'il nous faudrait, pourquoi pas soit en running, soit en fitness mais ce serait pour un petit contrat, vraiment à court terme. Ce serait vraiment pour ça. Pourquoi pas la rencontrer, voir à quel point elle pratique, à quel point elle pratique le sport et après, elle a fait pas mal de choses donc soigneur etc. ça signifie quand même que c'est quelqu'un, je pense, de serviable. Et pourquoi pas aussi quelqu'un de vital qui va aimer aider les gens, faire des choses, ...

Marie : en équitation, ça peut être intéressant, moi j'ai recruté une personne qui avait fait des études de... comment dire... éleveur agricole et elle est passionnée d'équitation en plus, mais elle, elle s'est surtout occupée des porcs, des vaches et des chevaux. Et pour autant elle, elle est hyper calée sur les soins.

Johan : oui, donc pourquoi pas. En fonction du besoin, on peut la contacter. Très bien.

Lucas : le premier CV que j'ai, c'est un jeune homme qui cherche... on ne sait pas trop d'ailleurs parce qu'il n'y a que le CV, il y a pas de lettre de motivation je sais pas s'il faut être exigeant de ce côté-là mais... voilà, du coup on ne sait pas trop.

Johan : si le CV est canon, j'ai envie de te dire...

Lucas : OK. Ce qu'on retient, c'est qu'il a une expérience chez *Chronodrive* donc en contact client et ça a duré un certain temps donc certainement, s'il le gardait, c'est qu'il doit bien présenter, vu qu'il n'y a pas de photos, on ne peut pas savoir (*Personne ne contredit ou ne dit quoi que ce soit*). Il aime le tennis de table et il est dans un club de théâtre. Donc pareil, pour la relation client, je pense que ça peut être bien.

Johan : OK, donc éventuellement...

Lucas : pourquoi pas le rencontrer selon le besoin. La deuxième personne est une jeune fille. J'ai noté son... on dirait qu'elle est bien motivée surtout sur sa lettre de motivation, ça transparaît bien. Elle a pas d'expérience professionnelle donc, à rencontrer, voir si vraiment c'est ce qu'on recherche. Et dans le sport, elle met natation. Donc, voilà, on ne sait pas si elle est pratiquante ou quoi. C'est une demoiselle qui a 18 ans donc le CV n'est pas fourni, mais... il faut bien commencer.

Une autre demoiselle qui n'a pas mis de lettre de motivation non plus. Elle a été saisonnière sur la commune de Lille. Elle précise, elle a 18 ans, elle précise pas si elle a le permis donc à voir si ça, c'est un critère. Par contre, j'ai noté pratiquante : natation, self défense, course à pied.

Johan : OK, donc éventuellement, oui.

Lucas : éventuellement, oui.

Lucas : dernière personne, c'est un jeune homme... moyen de locomotion, j'ai noté ? Ensuite, dans les loisirs, il met handball et musculation donc pourquoi pas, ça peut être recherché. Par contre, très peu d'expériences professionnelles. À part travailler dans sa famille.

Johan : très bien.

Marie : alors moi, premier CV. C'est une fille, je ne connais pas son âge, j'ai très peu d'informations perso et au niveau du loisir, je ne sais pas si elle pratique du sport ou pas, mais pour moi, c'est assez rédhibitoire.

Johan : ouais.

Marie : (*en riant*), quand sur le CV il n'y a pas de sport... après, je pense que c'est aussi un peu hors sujet car c'est quelqu'un qui est en formation pour devenir agent de propreté, d'hygiène et qui cherche un stage...

Johan : hors sujet, très bien.

Maxime : après peut-être qu'il ferait mieux de prendre contact avec nos prestataires.

Marie : ensuite, j'ai un Stephan ou Stéphane, je ne connais pas son... ah, si, 96, donc il est jeune. Pas de photo, moi j'aime bien avoir une photo sur un CV, je trouve que ça l'humanise. Après, j'ai des CV sans photo, c'est pas grave mais moi j'ai une petite préférence.

Johan : effectivement, quand on voit un visage, ça permet de mettre un visage sur des lignes, après...

Marie : c'est ça. Donc pas de photo. Moi, ce que j'aime bien dans son CV, c'est, alors il est relativement jeune mais il a quand même pas mal d'expérience, il a été entraîneur de rugby donc ça, je trouve ça top, il a été serveur, il a été barman, il a planté et ramassé dans une exploitation agricole, il en veut, il veut bosser donc pour l'avoir fait, c'est franchement... diverses formes de manutention, de la rénovation, je pense que c'est un vrai bosseur. Sport, du coup, il est rugby, forcément, il est entraîneur de rugby. Moi j'aime bien aussi que quand quelqu'un met rugby, que ce soit pas seulement je fais du rugby ou de la muscu, mais qu'il y ait à côté tu fais du rugby dans quel club, depuis combien d'années parce que de la muscu là, OK mais... combien de fois par semaine, dans quel club, pareil il fait du running mais t'as fait quoi comme courses ? Là, c'est quand même assez concret, sa pratique sportive, elle est concrète, c'est un bosseur, il a l'air dynamique. Moi, je le rencontrerai. Je n'ai pas eu le temps de lire sa lettre mais juste en regardant le CV, parce que, moi, la lettre, je ne lis pas forcément donc juste en regardant le CV après, c'est en fonction de la demande.

Maxime : ah, toi tu pourrais recruter quelqu'un sans hésiter sans lire la lettre de motivation

Marie : je ne le recruterai pas... mais si j'ai pas de lettre de motivation et j'ai très rarement des lettres de motivation.

Maxime : parce que je trouve que ça... au moins, ça précise, comme tu dis et ça précise ce que veut la personne. Et ça montre une motivation quand même.

Marie : après, si tu le mets en haut de ton CV : je recherche un job de vendeur après, tu appelles et tu demandes les dispos.

Maxime : c'est vrai que ça peut être mis sur le CV aussi ça.

Marie : et après, le CV tu le lies une fois, et ça t'évite de lire trois pages... en plus, sur ce CV, il n'a pas écrit grand-chose, mais c'est suffisant, il est sportif, il est dynamique, il veut bosser... voilà ensuite, j'ai une fille qui a une forte expérience dans le monde de la relation client mais aussi dans le monde du commerce. Pour exemple, elle a travaillé à Disneyland, à *Space mountain*, elle a déjà travaillé chez *SVSCsport* en tant qu'hôtesse d'accueil.

Johan : où ça ?

Marie : *SVSCsport* 59

Maxence : pendant 4 jours, trois jours.

Johan : stage découverte.

Maxime : C'est bizarre trois jours.

Maxence : Pourtant c'est ça... 02/15 jusque... ah, c'est moi, trois mois !



Maxime : Trois jours c'est mauvais signe quand même...

Marie : Après, il y a pour moi une incohérence, c'est que ses loisirs, c'est du tir à l'arc, de la zumba, de la marche et de la natation alors qu'elle postule au rayon randonnée-montagne. Après... on va voir, parce qu'elle fait beaucoup de voyages.

Après, à creuser, est-ce que c'est des voyages familiaux en mode hôtel club où elle est partie avec son sac à dos... voilà, je la rencontrerai quand même.

Johan : OK, très bien.

Marie : après, j'en ai une autre, je suis un peu plus dubitative. Elle est très jeune très peu d'expériences professionnelles, du moins, elle ne l'explique pas : animation pour jeunes enfants et commerciale chez ITV.

Maxence : c'est marrant, parce que j'ai la même, mais on n'a pas le même CV.

Marie : en fait moi il y a... y'a rien quoi. Elle fait du tennis depuis 10 ans mais est-ce qu'elle pratique toujours. Enfin, y'a rien de négatif mais y'a rien qui ressort et en plus, pour le coup, comme il y a rien sur le CV, y'a pas non plus de lettre de motivation.

Maxence : j'ai la même, mais BTS en alternance. Du coup je ne prends pas. Pourquoi parce qu'en fait, c'est obtenir mes diplômes afin de devenir commercial. Et en gros, à la fin de son alternance, ce sera fini chez nous. Et en fait, en fait, elle veut vraiment être commerciale du coup, elle a été VRP commerciale pour... et ses parents sont dans une entreprise familiale. En fait, elle n'est pas faite pour faire du commerce comme nous on l'entend chez nous. Et du coup, l'idée c'est de recruter quelqu'un qui sera capable de nous remplacer sur le long terme. Du coup j'avais une autre qui postulait pour la rando et elle aussi a fait deux CV et celui-ci est pour hôtesse d'accueil. Donc deux CV. Pour le coup, hôtesse d'accueil, j'ai envie de dire pourquoi pas la rencontrer, par son parcours. Après, je pense qu'il y a pas mal à creuser dans le sens de... en fait, elle est partie sur le tourisme donc savoir pourquoi cette réorientation. Je pense que pour le coup, si on a un besoin sur hôtesse d'accueil, quelque chose comme ça, au vu de son parcours, je pense que, elle, elle a un bon contact client. Alors après, il y a une différence entre contact client commerce et l'accueil. Après je ne connais pas trop parce que nous, on a pas ça mais je pense que c'est deux choses qui sont quand même relativement différentes, tu gères pas les mêmes choses. Voilà, la rencontrer, voir ce que ça peut donner. Je la vois plus sur l'accueil qu'en rando.

Et après, c'est pour un stage donc un petit peu compliqué mais après, j'ai envie de dire, pourquoi pas, en fonction des besoins. On a son parcours scolaire lycée première terminale, il pratique du foot, du basket-ball et de la boxe donc à voir. Après, c'est compliqué sur un stage, on le rencontre en fonction des besoins.

Johan : et c'est combien de temps un mois, un mois et demi ?

Maxence : c'est ça et en trois semaines, on n'a même pas le temps de vraiment les former que les mecs sont déjà partis.

Johan : OK, alors qu'est-ce qu'on peut en dire sur le tri des CV ?

Maxence : je pense qu'il faut être assez sévère, entre guillemets, parce que tu vois, au final, là on prend des décisions sur les CV on a dit on rencontre, on rencontre, on rencontre, mais on va pas rencontrer forcément tout le monde.

Johan : ça dépend le besoin aussi, forcément.

Maxence : ouais, c'est ça.

Lucas : il faut être conscient du besoin. En fonction du besoin, si on a besoin sur le rayon chasse, y'en a aucun qui correspond.

Marie : Déjà, il faut vraiment partir de ta fiche de route et bien la garder en tête.

Johan : Et comment lire les CV du coup ? Vous les lisez comment vous ?

Marie : je fais une lecture... je regarde la tronche du CV...

Johan : Ouais... Vous l'avez plus ou moins tous fait dans ce que j'ai vu, mais... vous lisez comment un CV ?

Maxence : moi, je regarde par le bas.

Johan : Exactement.

Marie : moi, je cherche les loisirs, les sports...

Johan : Exactement. Nous, dans notre manière de faire à *SVSCsport*, on a plutôt une lecture de CV de bas en haut. C'est-à-dire qu'on regarde déjà les sports. Si effectivement, *a priori*, sur le CV, y'a aucun sport de mis (*il siffle*), voilà...

Marie : Ouais.

Johan : Moi, je suis sportif pratiquant, sur mon CV, je suis content de mettre que je suis sportif pratiquant. Donc si je mets rien, bon, c'est déjà que... Bon c'est tout, on met de côté, point ! On cherche pas, on met de côté. Et du coup, y'en a qui mette plein de sport effectivement, alors, on parle pas d'entretiens collectifs, dans vos attentes, il y en a... une personne qui m'en a parlé, j'essaierai de faire un point en fin de journée. Mais du coup, ce serait peut-être des choses à vérifier au téléphone ou lors d'un entretien collectif, etc. Ok ? Donc un CV qu'on lit de bas en haut, et après, on essaye de déceler les savoir-être dedans, donc c'est un peu ce que vous avez fait là, on a parlé de sport, les voyages, le club de rugby où il était éducateur. Donc c'est un mec qui a le sens du service parce que quand on est bénévole dans une asso, ça demande du temps, on sait bien que des bénévoles, il y en a de moins en moins, donc c'est qu'on a un côté sens du service quoi. Moi, je l'ai vécu, mais ça demande du temps. Bon j'ai adoré, j'ai fait ça pendant dix ans mais voilà, donc, quand on est un jeune et qu'on s'investit là-dedans, c'est que, voilà, on a ... que ce soit dans un club, que ce soit dans une asso, quelque chose... Donc on essaye de lire ça.

Ce que je vous propose, vous l'avez, mais, c'est plutôt bien dit, bien fait, je vais vous lire en gros le postulat de base, le commenter à chaque fois parce que ça me paraît important.

*Il commence à lire le roadbook.*

Donc postulat, les bons candidats trouvent du travail en quelques jours. C'est vrai, on est dans un marché concurrentiel donc si on a des perles et que les mecs, ils mettent des CV à Inter, à Go sport, à *SVSCsport* et machin, si on est pas réactif dans notre tri de CV, si on n'est pas... on peut passer à côté de supers profils. On est dans le retail, moi, on m'a toujours dit : le commerce, c'est des anciens qui m'ont dit ça, le commerce, c'est quoi ? C'est le stock et les hommes. A un moment donné, si on n'a pas des hommes, des bons, hommes et femmes, je dis hommes, mais c'est avec un grand H, si on n'a pas les personnes en face qui envoient, qui font rêver, ... voilà, donc l'entreprise, elle va devenir de moins en moins... si l'entreprise, *SVSCsport*, ça marche bien, on peut être fier de notre boîte, c'est parce qu'on a des hommes et des femmes qui... qui, au quotidien, font des choses extraordinaires que ce soit en magasin, en local ici, que ce soit en marque, que ce soit les patrons, que ce soit machin... d'accord ? Donc les perles rares, c'est peut-être rare, donc du coup, faut pas... faut pas les... faut pas passer à côté. Donc une seule personne gère la réception et le suivi des candidatures, si c'est au global magasin, on a quelqu'un qui est missionné, si c'est vous qui avez mis une annonce, c'est vous qui traitez vos candidatures. C'est le recruteur qui fait le tri et qui appelle les candidats qu'il a présélectionné. Tout candidat doit recevoir une réponse par écrit ou par téléphone. Ça, je l'ai dit tout à l'heure.

Gestion du CV : on ouvre le courrier et on agrafe les différents documents, CV, lettre de motivation.

On étudie le dossier selon les critères suivants : le CV doit rester un premier avis et non une décision sauf point rédhibitoire. On lit et comprend le CV, on passe du temps sur chacun des CV, on n'apprécie pas à la hâte. Expériences professionnelles précédentes, expériences professionnelles très diversifiées, etc. Vraiment, on regarde, on se dit pas : « Oh, ok, je dégage ».

Repérer les points rédhibitoires :

- Non pratique du sport ou d'une langue indispensable. Si on travaille en marque ou à l'international, si le mec parle pas anglais... Ou alors, si c'est une perle rare, on prend du temps pour le former. Vous voyez, la réflexion, elle doit se situer là aussi.
- Expérience en complet décalage : le mec qui a fait quarante CDD, il a jamais réussi à aller plus loin, bon, peut-être qu'à un moment donné, il y a un problème de fiabilité aussi.

Attention, soyez très prudent sur les points rédhibitoires, ça doit rester quelque chose de factuel, du mesurable et non de l'interprétation. Il ne fait pas de sport, c'est factuel, point. J'aime pas sa tête... ok ? Il a pas l'air chaleureux sur sa photo...

*Tout bas* : ah, elle a l'air bonne la meuf !

Ok ? Donc on fait très, très attention à ça, même si, moi le premier, j'en rigole des fois et tout mais par contre, faites très, très attention à ça.

Donc pas de discrimination par le sexe, par la couleur de peau, etc. etc. on lira le CV de bas en haut. On regarde la forme aussi, c'est intéressant. On vérifie aussi la cohérence entre l'ancienneté professionnelle et le nombre de pages. Débutants, une page ; expérimentés : deux pages. C'est vrai qu'effectivement, si on reçoit un CV d'un mec qui a quarante ans, avoir un CV sur deux pages, là, pour le coup, ça peut se comprendre. Le mec, il faut qu'il puisse raconter tout ce qu'il a vécu, tout ce qu'il a fait de bien.

Maxime : Il y en a qui élimine totalement ça, je sais, le CV sur deux pages. J'ai toujours entendu que c'était éliminatoire.

Johan : Ben en fait, c'est comme tout, c'est selon toi, le temps que toi, tu as à accorder. Si la première page te séduit, tu tournes la deuxième quoi. C'est comme la lettre de motiv, pour moi, c'est pas rédhibitoire, bon, là, il la fait pas, les mecs, il y a dix pour cent de chômage, les mecs, ils mettent pas les CV que chez nous, ils en mettent partout donc c'est vrai que faire une lettre de motiv à chaque fois... bein... moi, je l'ai fait mais bon, ça prend beaucoup de temps donc tu peux comprendre. Et du coup, encore une fois, on est là pour recruter des personnalités, donc t'arrives, t'as des fois, les mecs, ils font pas de lettre de motiv, et c'est parce qu'ils savent pas bien écrire ou parce qu'ils savent qu'ils font plein de fautes d'orthographe.

Et qui, du coup, ils se disent que ça peut être rédhibitoire. Effectivement, moi, quand je reçois une lettre de motiv, avec du blanco et des fautes d'orthographe, je me dis... autant ne pas en faire quoi. Et donc, à la limite, le mec qui met qu'un CV, bah voilà, tant mieux, y'a pas de lettre de motiv et puis, s'il fait des fautes d'orthographe, ce sera peut-être quand même un super gars et donc, pas de souci.

OK, donc, voilà, lettre de motivation donc s'il y a plein de fautes d'orthographe, bien sûr, est ce qu'il a pris le temps de m'écrire une lettre où est ce qu'il l'écrit parce qu'il est obligé ? Des fois, pareil, on reçoit des CV pour Intersport... Informatiquement, par mail, tu reçois un CV Intersport, tu te dis, bon...

Ne pas éliminer une candidature uniquement à cause de la lettre de motivation. La lettre peut servir à poser des questions supplémentaires dans l'entretien.

Effectuer un premier tri en trois tas, attention ne pas passer plus d'une minute par dossier. Trois tas : un, je convoque ; deux, j'hésite, je trie en deuxième lecture ; Trois, je ne retiens pas. Est-ce que c'est bon pour vous ?

Marie : oui, pas plus d'une minute par dossier.

Johan : après, en fonction de ce que tu reçois. Donc là derrière, vous avez... c'est un truc, mais bon, ce *roadbook*, gardez-le, il a quelques pages qui permettent d'avoir des mémos, etc. C'est quand même intéressant. Moi l'idée là, juste là, c'était de faire l'exercice pratique, de bien rappeler la lecture de bas en haut, c'est un truc à la con qu'on fait, mais qui permet de valider les critères d'aptitude : sportif, vital, euh...serviable, concret. Alors, ça permet déjà de valider peut-être certaines choses par rapport à ça. Où ça en questionne. D'où, après, l'intérêt de l'entretien téléphonique.

Lucas : et, ... comment on fait, parce que là, actuellement, on dépose beaucoup de candidatures spontanées. Est-ce qu'il vaut mieux dire tout de suite non, on n'a pas de besoin, demander à l'occasion, ou est-ce qu'on les prend pour répondre non et garder le CV en se disant que peut-être on appellera un jour.

Johan : alors, ... ce qui est embêtant, c'est que quand effectivement tu n'as pas de besoin, des fois, tu peux te couper de gens géniaux, et des gens géniaux, ça apporte de la valeur, ça apporte de la valeur, mais... des fois t'as pas de besoin, t'as pas de besoin. Enfin... après, il n'y a pas de vérité, je ne veux pas vous faire une réponse, je n'ai pas la parole de la boîte, enfin sur certains trucs, si mais... je pourrais vous dire non, tu n'as pas de besoin, tu dégages, parce que peut-être que des fois, tu peux tomber sur quelqu'un, peut-être tu n'as pas de besoin à l'instant T mais

peut-être que trois mois après tu en auras un. Et ce gars-là, tu serais peut-être deg d'être passé à côté. Moi, je fonctionnais d'une manière, c'est pour ça que les entretiens collectifs, c'était bien aussi, je les faisais souvent avant l'été, c'est que du coup avant l'été, tu avais des CV que tu gardais, tu appelles le mec en lui demandant s'il est toujours dispos et si oui tu le rencontres en entretien collectif, en mode : bah tiens, ce mec-là OK, j'ai pas de besoins en CDI, entre guillemets, par contre l'été, j'ai toujours des besoins, le mec, il m'a donné un CV en janvier, avril-mai, on commence déjà à préparer le recrutement, j'ai gardé son CV parce qu'il me paraissait intéressant, et du coup, ... mais, voilà je réponds peut-être, je n'ai pas de besoin pour l'instant, mais je garde son CV et, arrivé en été, je fais une session en collectif. Et puis du coup, j'en rencontre 12, 2 × 12 personnes, ou 3 × 8 personnes, j'en sais rien, et du coup, voilà. Il est dispo tant mieux, il est pas dispo tant pis. Tant pis pour lui, ça veut dire qu'il a trouvé du boulot et puis au moins tu peux quand même te dire, ces mecs-là, je les rencontre, je peux les recruter en CDD sur l'été et du coup, peut-être être agréablement surpris et se dire putain, ce mec là je le veux, je le veux et je prends le risque de lui créer un poste parce que je sais qu'il va rapporter au magasin.

Lucas : c'est intéressant d'avoir une réponse, comme celle qui n'est pas pratiquante de sport, bah non, tu ne colles pas à l'entreprise et d'avoir une réponse, on a apprécié votre profil mais actuellement, on a rien.

Johan : pourquoi pas.

Lucas : d'accord.

Johan : avoir une réponse tranchée, ce sera non, ce n'est pas la peine de re-postuler et avoir une réponse : votre profil peut être intéressant mais on n'a pas de besoin actuellement, mais on se garde le droit de vous rappeler ultérieurement. Et après là au moins, tu ne prends pas de risque, tu le rappelles pas c'est bon, il a reçu une réponse. Mais si tu le rappelles, bah voilà, tant mieux. Pourquoi pas.

Pour l'entretien téléphonique, on fera des sketches, moi, ce que je vous propose, c'est qu'on aille manger, OK ? On reprendra après, du coup, par l'entretien téléphonique, d'accord ? Donc on le fera très rapidement, on fera peut-être un sketch ou deux, je prendrai mon téléphone et je me barrerai à côté et puis vous m'appellerez, vous mettrez le haut-parleur et puis, et puis voilà, ce sera sympa. Après, on parlera de la potentialité, aussi, parce que vous serez peut-être amenés à devoir déceler des potentiels. Quand je recrute un 35 heures en CDI, bah je recrute peut-être un futur directeur de magasin donc, juste parler de l'équilibre tête, cœur, tripes pour ceux qui connaissent, sinon je vous expliquerai et après, on fera beaucoup de sketches, enfin beaucoup, 4, 4 sketches d'entretien de A à Z en mode recruteur et recruté. Et ça nous amènera sur l'aprême et après s'il y a des questions ou autre on verra ça. OK ? Allez, on y go.

### *Repas*

*Nous partons manger au restaurant en voiture, dans une pizzeria où j'étais déjà allée lors d'une formation suivie dans ce magasin lors de mes débuts dans cette entreprise. J'avoue être un peu à part, certaines personnes du magasin se sont jointes à nous donc nous étions un nombre impair. Forcément, je les laisse ensemble et me place en bout de table. Malgré tout, les connexions se font petit à petit grâce aux connaissances en commun.*

*Au retour, je ne tarde pas, je remonte dans la salle de formation ou la salle de jeu comme le formateur l'appelle. Certains employés du magasin (3) y sont, ils jouent au billard. Je connais de vue l'un d'entre eux. Il me parle, me demande si « le chef fait bien son travail ». Je lui explique que je pense que oui, et je lui fais part de la raison de ma présence ici. La réponse : « Tu es l'espionne du chef alors ! »*

### *Reprise de la formation*

Johan : normalement, cette formation-là est sur deux jours. Elle est sur deux jours, sauf que moi, là, dans mon agenda, c'était compliqué de le faire.

Marie : c'est quand même pratique de l'avoir sur une journée.

Johan : c'est pratique mais tu vas quand même moins loin. Voilà, moi, je fais des choix, quand même, même si, pour moi, ce que vous devez voir, vous le voyez. On fait quand même de la pratique, on aura le temps de pratiquer, moi, après, j'avais restreint le nombre de participants pour justement que niveau de la pratique, ce soit moins long et justement, à quatre c'était encore mieux. Et après, je m'étais dit voilà, moi, mon agenda, je n'avais pas le temps

de le faire sur deux jours par rapport à tout ce que j'avais à faire, mais je voulais en proposer une pour Noël si jamais il y en a qui avait des besoins et je voulais la faire sur Dunkerque parce que il n'y a pas assez de monde qui vient au magasin de Dunkerque et je me suis dit deux jours sur Dunkerque, pour par exemple toi Lulu, tu ne l'aurais peut-être pas faite.

Lucas : j'aurais dormi ici par contre.

Johan : oui tu aurais dormi ici donc ça paraissait plus pratique. Allez, je vous montre cette petite vidéo.

Voilà. Cette vidéo, c'est un peu comme avant, c'est des fois, c'est des ouvertures d'esprit, c'est des manières de voir les choses différemment, c'est... je la trouve juste géniale cette vidéo. Quand on... alors nous, à moindre échelle, peut-être, ou pourquoi à moindre échelle au final, quel... nos candidats, quand ils viennent ici...

Maxime : mais en gros, ils ont fait semblant qu'il y avait un mec qui voulait se suicider et il est venu directement...

Johan : non, pas suicidé, c'est une évacuation et c'était fermé donc tu ne peux pas sortir, après, il y a eu le mec qui tombe du coup, comment... juste des trucs improbables, mais encore une fois, l'idée, c'est un peu la même que j'avais avec vous. Donc sur la méthode STAR etc. où c'était plus terre à terre, peut-être mais l'idée, c'est vraiment d'aller la chercher, la personne pour ce qu'elle est quoi pas pour ce qu'il va sortir, pas pour ce qu'il va débiter mais vraiment pour ce qu'elle est. Et notamment la méthode STAR, c'est pour ce qu'il a été, puisque ce qu'il a été fait partie de ce qu'il est, forcément, on consulte sur ce qu'il sait, sur ce qu'il est et sur ce qu'il sera pardon mais là, voilà, l'idée, c'est vraiment, vous avez vu quand il arrive, et lui prend la main comme ça et puis ils passent... imaginez-vous demain, vous voyez un candidat, vous lui serrez la main et puis tiens, tu l'emmènes par la main... oh là, tout de suite, on sort des carcans. On sort de cette opposition recruteur/recruté et voilà alors après, c'est assez extrême mais le processus, après, du coup la petite vidéo, il y a du collaboratif aussi. La vidéo, on fait voter du coup par tout le groupe qui, du coup, vote pour... bah voilà, c'est... voilà, c'est, c'est vraiment alors, je ne pense pas qu'on puisse faire ça pour tout le monde, je ne pense pas que leur magasinier, il les recrute comme ça, c'est de la pub mais en tout cas, cette expérience-là, elle a le mérite, elle a le mérite d'exister pour ce type et... et voilà, donc voilà, prenez le juste comme ça, c'est pas... juste un éveil.

Alors on revenir ici alors, avant qu'on reprenne, en mode collaboratif, on se met autour, on va jouer sur les meilleurs. Vous avez ici personnalité recrutée, je suis désolé, c'est parce que j'ai rien pour afficher, j'ai oublié... mais c'est pas grave, on va le faire comme ça. Vous allez chacun votre tour, me dire un mot, vous avez un laps de temps que je jugerais, c'est très subjectif, très arbitraire... et donner un mot qui contient cette lettre, pas forcément qui commence par cette lettre, mais un mot qui contient une des lettres qui est là et qui peut vous rappeler ce qu'on est en train de voir, ce qu'on a vu ce matin, ce qu'on va voir cet après-midi. OK ? Vous êtes prêts ? Vous avez compris le principe ? OK, un mot qui contient une des lettres qui est là. Tu me donnes un mot et après on fait dans l'ordre chronologique. Enfin, dans l'ordre des aiguilles d'une montre, pardon. Si vous n'avez pas de mots alors vous avez perdu. OK ? On commence par Lucas

Lucas : ouvert.

Johan : OK. Maxime.

Maxime : personnalité.

Johan : non, c'est écrit, tu rigoles ou quoi ?

*Rire de tous.*

Maxime : écoute.

Johan : moi je dirais même écoute active. Marie.

Marie : déterminer un profil.

Johan : OK. Maxence.

Maxence : sourire.

Johan : OK. Lulu.

Lucas : envie.

Maxime : animer.

Johan : Marie.

Marie : intégrer.

Johan : OK. Maxence.

Maxence : regard.

Johan : il fait le SBRAM ou quoi ?

Lucas : choix.

Johan : ouais, super.

Maxime : entrée.

Marie : ah ! il m'a volé mon E !

Johan : ensuite : il reste le L et le T et 3 N. Sachant qu'on n'est pas obligé de commencer par cette lettre...

Maxence : attirer avec le T.

Johan : attirer. Nickel. Lulu

Lucas : nouveau.

Johan : nouveau, OK. Nouvelles recrues.

Maxime : vitalité.

Johan : ouais, super, vitalité. Allez, un dernier... avec 1 N.

Marie : entretien...

Johan : entretien, c'est pas mal. Exactement. Super, merci à vous. Allez, on est parti, on va passer sur l'entretien téléphonique.

Maxime : putain, les changements de thème et tout... c'est préparé quoi.

Johan : tu as vu la transition... entretien comme dernier mot et *Bim* ! Entretien téléphonique, c'est pas magnifique ? Donc vous l'avez sur votre *roadbook*, je pense, ..., vous avez une grille à la page 17... voilà. Moi ce que je vous propose, on va lire ça et on va tout de suite faire une mise en pratique très facile.

*(Il lit)*

Donc l'entretien téléphonique qui dure 10 à 15 minutes et l'idée, c'est de se faire une idée globale des caractéristiques du candidat. Ça ne sert à rien de trop approfondir, c'est l'entretien en face à face qui sera l'occasion de le faire et à la fin de l'entretien téléphonique, on doit être en mesure de décider de la poursuite ou de l'arrêt de la procédure de sélection pour ce candidat.

Le grand intérêt de cet entretien et de permettre d'éviter un certain nombre d'entretien de courtoisie. Comme je vous disais tout à l'heure, c'est : « ouais je suis pas sûr mais je le rencontre quand même ». Ou alors, ouais, « il m'a laissé un CV donc je vais quand même le rencontrer ». C'est une perte de temps pour le recruteur et pour le recruté. OK ? Donc là vous avez une petite trame, vous avez juste derrière un support pour l'entretien, d'accord ? Il y a quelques trucs que je vais vous demander de barrer parce qu'ils sont pas supers et ils ne servent pas à grand-chose sur cette grille d'entretien, par contre, que vous pouvez garder vraiment quand vous allez en faire.

Origine de la candidature, je pense que ça, on s'en fout. Savoir... bon, s'il a été sur intranet, sur machin... sauf quand c'est coopté et ça du coup, je pense que vous pouvez le barrer.

Avez-vous déjà eu un entretien chez *SVSCsport* ? Ça, c'est pas mal.

Euh... qu'est-ce qui vous attire... parcours de formation, ça on s'en fout, on a le CV donc, revenir sur le candidat là-dessus, c'est un peu con, ça sert un peu à rien.

Raison de sortie de l'entreprise précédente : bah généralement, il y a pas de démission ou autre donc ça, ça dépend.

Après le reste, ça me paraît plutôt correct. OK ? Donc voilà une petite grille qui vous permet d'avoir des questions pré faites.

Moi, ce que je vous propose, là, vous allez vous mettre par... (il réfléchit) ... vous allez vous mettre par... deux. Je vais vous redonner les CV de personnes que vous avez potentiellement validé tout à l'heure OK ? Je vais vous en donner 2-3, OK ? On va faire un jeu de rôle en disant bah tiens, moi je vais jouer cette personne-là, d'accord et vous, vous allez jouer le recruteur. C'est juste pour valider quelques points. Donc vous allez me dresser, par deux, vous allez me dresser un profil, vous inventez, c'est pas grave, vous dressez, c'est un profil d'une personne que, voilà, dont vous avez besoin. Je veux un pratiquant de tel truc, disponible, enfin pas non plus des trucs hyper compliqués. Vous dressez un profil en 2-3 minutes, OK ? Chacun. Une fois que vous avez dressé un profil, moi je vous donne des CV, et puis on fait semblant, et puis on jouera le rôle de la personne, et on voit comment on mène l'entretien. OK ? Là pour le coup, on fait vraiment un jeu de rôle, on se met dans la peau de la personne qui est dans le CV et puis comme ça, c'est juste, c'est juste pour s'exercer sur les questions qu'on pose. OK ? C'est parti, vous dressez un profil, vendeur, CDD, saisonnier, bref. Vous dressez un profil, un profil dont vous avez besoin et après avec les CV, on fera les jeux de rôle.

Lucas : profil... Comment on fait, ou... ?

Johan : non, vous faites un profil chacun pour que les questions ne soient pas les mêmes. Vous faites un profil par groupe.

Lucas : ah, par groupe ?

Johan : oui par groupe, par groupe de deux. Et du coup en fait, ce qu'on va faire, on va prendre de CV par groupe et comme ça vous jouerez tous les deux le recruteur au téléphone.

Johan : c'est bon pour le profil ? Vous avez trouvé ce que vous vouliez ?

Maxime : on n'en a fait qu'un, par contre. On n'en a fait qu'un de profil, c'est bon ?

Johan : ouais, un profil par couple. C'est bon ? On est parti. Ce qu'on va faire, du coup, c'est qu'on va prendre de CV, l'entretien téléphonique, ce n'est pas ce sur quoi je veux qu'on passe le plus de temps aujourd'hui, c'est juste histoire de voir comment on se comporte et de bien valider le fait que voilà, pourquoi j'appelle, qu'est-ce que je cherche à valider, un peu comme la méthode STAR, c'est pas pareil, mais qu'est-ce que je cherche à valider au téléphone, est-ce que du coup je rencontre ou pas ? Votre profil ?

Lucas : nous on cherche un vendeur 25 heures au rayon santé précisément.

Johan : rayon santé, OK.

Lucas : pour une durée de deux mois, à partir de maintenant. Les valeurs de l'entreprise donc vital, sportif, serviable, sincère... des notions d'électro, de préférence et disponible plus particulièrement le mercredi et le samedi. Après, on peut choisir sur un sport parce que ça va être difficile de trouver, du coup.

Johan : muscu, potentiellement protéines, électro ce n'est peut-être pas super mais imaginons que t'as que ça... courses, éventuellement, il a peut-être un GPS ou quelque chose comme ça, je vais vérifier s'il n'y en a pas qui pourrait mieux correspondre...

Maxime : après, santé, on est allé un peu...

Johan : ouais mais c'est pas grave, c'est pas grave, le but c'est vraiment de faire un jeu de rôle, c'est pas... bon, on va partir là-dessus. Gardez bien les CV, on ne les jette pas. Et vous ?

Maxence : fitness.

Marie : CDD de 35 heures sur la période de Noël qui sera exclusivement, on cherche un vrai commerçant, pro de la relation client pour le matos fitness

Johan : ah, pour le matos fitness ?

Marie : ouais. Dispo demain

Johan : boxe thaïlandaise... non, toi tu veux pour le show-room

Marie : ouais, pour le show-room.

Johan : musculation à bon niveau. OK, allez, on y va avec ces deux-là. OK. Alors, ce que je vous propose, pour que ce soit vraiment un entretien téléphonique, ... vous allez... vous vous sentez capable de jouer le rôle de quelqu'un à inventer ? Ça va aller ? Donc je vous propose, ici, on prend mon téléphone, on se met dans une autre salle, genre, dans la salle de fitness pour que ça fasse vraiment entretien téléphonique parce que si on est dans la même pièce, c'est un peu faussé. Donc du coup, par groupe, genre toi tu fais la recruter ou le recruteur, peu importe, un qui fait le recruter dans la salle de fitness à côté et qui joue le rôle d'un des CV et l'autre qui joue le rôle du recruteur. Une fois que c'est fait, on intervertit avec les deux CV qu'on a juste pour voir comment on gère. OK ? Et pareil pour l'autre groupe comme ça, ça nous fera quatre petits entretiens téléphoniques. Ce que je vous demande juste, par contre, c'est deux minutes par entretien quoi. Deux trois minutes par entretien, c'est juste dans le cadre de l'exercice parce que j'ai pas envie qu'on prenne trop de temps sur après. Voilà, mettez-vous dans la peau du personnage, rapidement et puis voilà, vous répondez, le but c'est vraiment, voilà, j'ai des critères, je les valide. Vous avez bien la grille de critères vous avez la grille qui est fourni dans le *roadbook*, d'accord ? Vous avez vos critères à valider, OK ? Voilà et bien, on est parti, qui commence ?

Marie : moi je suis confectionneur de sandwiches.

Johan : OK, donc tu prends le CV et toi, tu gardes ton profil et puis on est parti pour la simulation, et après, à l'inverse, donc moi je vais dans la salle d'à côté pour pas perdre de temps sur le changement. Là vous prenez le temps, vous vous imprégnez de votre personnage et après on fera deux dans la salle d'à côté, deux dans la salle ici et on fera les quatre après. OK ?

Johan : Après, c'est pas très très grave, vous inquiétez pas, c'est pour pratiquer. Normalement, on le fait pas mais là, on a le temps vu qu'on est quatre, je me suis dit ça peut être sympa de pratiquer un entretien téléphonique. Normalement, là, on est censé que présenter ce que c'est ...

Maxime : Moi, c'est bon...

Johan : Tu vas de l'autre côté, tu vas dans la salle de fitness ? Tu récupères juste le CV...

Johan : voilà, je vous appelle, et qui commence ? Marie ? On va faire ça.

Marie : moi, je suis recrutée, moi.

Johan : oui, mais après, tu vas faire le... tu peux recruter, ou tu fais la recrutée.

Marie : oui, mais il ne m'a pas laissé son CV.

Johan : Ah oui, il t'a pas laissé son CV, bah c'est pas grave.

Marie : je m'appelle Thomas, je fais de la muscu... (elle se moque).

*Johan est en train d'appeler Maxime au téléphone. Il met le haut-parleur.*

Johan : ouais, Maxime. Donc du coup, ce qu'on va faire, c'est que... on va faire Maxence, il recrute Marie, OK ? Donc Mika, tu te mets sur haut-parleur et Mika, il va faire l'entretien téléphonique avec Marie. C'est bon ?

Maxime : c'est bon.

Marie : Mika, tu m'entends ?

Maxence : oui, je t'entends.

Marie : on fait semblant que ça sonne et je décroche, d'accord ?

Mika : allez, c'est parti.

Johan : allez !



Marie : tuuuuuuuut ! Oui allô ?

Maxence : oui bonjour, Maxence du magasin de *SVSCsport* Bailleul.

Marie : oui, bonjour.

Maxence : voilà, je vous appelle parce que vous avez déposé un CV et une lettre de motivation au magasin,

Marie : oui

Maxence : c'est toujours d'actualité ?

Marie : oui, oui, bien sûr !

Maxence : d'accord. Du coup, je ne sais pas, est-ce que vous auriez deux trois minutes à m'accorder en fait, pour qu'on discute un petit peu de ce que vous recherchez ?

Marie : oui, bien sûr, je suis disponible.

Maxence : du coup, moi je vais me présenter, donc c'est Maxence, je suis responsable de rayon cycle randonnée, atelier. Je suis sur le magasin depuis maintenant quatre ans. Et du coup, en fait, on est à la recherche d'une personne qui serait disponible pour un emploi CDD.

Marie : ouais.

Maxence : alors, du coup, vous, vous cherchez quoi exactement, qu'est-ce que vous faites, est-ce que vous pouvez vous présenter un petit peu ?

Marie : ouais, ben moi c'est Thomas, j'habite Bailleul. Voilà, j'ai quelques expériences professionnelles mais bon, je suis encore jeune, je viens juste de terminer mon IUT et je suis à la recherche d'un emploi. Je suis passionné de sport, je fais beaucoup de musculation, je fais pas mal de randonnée aussi. Voilà, je suis originaire de la région. J'ai 18 ans... Voilà.

Maxence : Et qu'est-ce qui vous attire, dans *SVSCsport*, enfin dans ce métier, pourquoi vous postulez ?

Marie : ben, moi, *SVSCsport*, je suis un grand client, je fais de la musculation dans la salle à côté, à Bailleul, et du coup, je m'approvisionne chez vous depuis... depuis très longtemps. Donc c'est vraiment pour le côté sport mais aussi parce que quand je viens, je vois que ça a l'air vraiment sympa de travailler avec vous. L'équipe, elle a l'air vraiment top, très souriante, et j'ai vraiment le sentiment que c'est une superbe expérience.

Maxence : d'accord. Du coup, j'ai quelques questions à vous poser concernant votre expérience parce que je vois que vous avez jamais travaillé dans le monde du commerce. Pourquoi aujourd'hui venir travailler dans un magasin comme *SVSCsport* ?

Marie : ouais, en fait, j'ai jamais travaillé dans un magasin, mais j'ai une expérience à la friterie de Bailleul, (*elle rit*), à la friterie de Bailleul et, du coup, il y avait quand même de la relation client. J'ai fait des livraisons et, enfin, bon après, le monde de la frite, c'était pas fait pour moi particulièrement (*elle rit*) mais j'adorais quand même le service client, pouvoir renseigner, être présent, emballer correctement les sandwiches, faire vraiment de mon mieux pour les clients, mais voilà, après je suis quelqu'un de très sociable. Je sais que... et comme j'adore le sport et ma passion c'est la muscu, ben je sais que je suis capable de... de vendre des produits de ce sport-là et puis d'accompagner les clients, ben, qui ont envie de se mettre au sport, qui ont aussi envie de performer. Voilà, je me sens vraiment capable et en plus, parce que moi, je recherche surtout un métier, un travail dans lequel je pourrais travailler en équipe, qui m'apprendrait énormément de choses, je sais que chez *SVSCsport*, le métier de vendeur, il est quand même... très large. On apprend beaucoup de choses et puis...

Johan : On va stopper, on va stopper là, juste, Mika, moi, dans l'entretien, on garde le téléphone allumé, du coup, on va faire l'autre entretien tout de suite après avec Maxime et Lucas. Faut vraiment être concret et plus rapide, c'est-à-dire que là, là, elle parle beaucoup, ça se ressent mais un peu en mode entretien de face à face. Savoir ses expériences, elle a pas bossé dans le commerce, etc., pour moi, ça, *a priori*, c'est des choses que tu fais en entretien. Là, ce que tu dois juste valider, de ce que j'ai retenu de votre profil, c'est la disponibilité pour Noël, *a priori* c'est le cas. Elle est disponible, elle est toujours en recherche de CDD. Et la muscu, donc elle a dit qu'elle était pratiquante de musculation dans le club d'à côté à Bailleul. Voilà, moi, je pense que ces deux critères-là plus

éventuellement le fait qu'elle ait une bagnole mais vu qu'elle habite Bailleul, ça me paraît correct, pour moi, une fois que tu as validé la pratique du sport, en tout cas du profil que vous m'avez donné, tu peux te dire allez OK, je rencontre quoi. Et après ouais, toi tu vas venir creuser sur l'expérience dans le commerce, si jamais tu as un CDD de deux mois, ben est-ce qu'elle aura de bons contacts, etc. Là, tu vas pouvoir venir creuser dans un entretien mais je pense qu'au téléphone, il faut vraiment être très concret et beaucoup plus descendant que ce qu'on fait en entretien de face-à-face. OK ? Donc vraiment... faut vraiment... en gros, tu as deux trois questions, tu vois le CV, t'as vu musculation en salle. Je caricature mais t'as vu musculation en salle, tu cherches un mec pour te faire péter ton show-room : « allô OK voilà, je me présente, Maxence », limite, tu ne te présentes même pas que t'es RR et tout, tu dis je travaille pour *SVSCsport*, j'ai vu que vous aviez un CV, moi, je recherche quelqu'un pour les vacances, est-ce que vous êtes disponible. Oui, oui, je suis disponible, pas de soucis.

Vous êtes disponible tous les jours ?

Oui ; oui, tous les jours, là je suis à la recherche d'un emploi donc...

OK pas de souci, j'ai vu que dans votre CV, vous mettiez musculation en salle, vous pouvez m'en dire plus ?

Ah ouais, je fais de la musculation au truc de Bailleul, j'en fais deux fois par semaine, trois fois par semaine, c'est ma passion, machin, machin.

OK très bien dans ce cas, moi je vous propose qu'on se rencontre. En tout cas, vu le profil, moi ça me suffirait, tu vois.

Maxence : OK.

Johan : vraiment, on optimise pour pas que... on optimise le truc pour que ça dure vraiment deux trois minutes, tu valides juste un point, deux points, voire trois mais c'est tout. OK ?

Maxence : OK.

Johan : Maxime, là, c'est quoi, c'est toi qui recrutes ou c'est Lucas ?

Maxime : c'est moi qui recrute.

Johan : toi, tu recrutes ? OK. Ça marche. Donc on y va, on re-tester aussi.

Maxime : Lucas alias Morgane

Lucas : oui je vais reprendre le nom parce que je l'ai pas.

Maxime : Morgane.

Lucas : OK ça marche.

Johan : OK, allez on est juste dans le test, on y va, on fait semblant que le téléphone sonne et

Lucas décroche, OK ? Allez c'est parti.

Maxime : tuuuuuuuuuut !

Lucas : allô ?

Maxime : oui allô, c'est Maxime du magasin *SVSCsport* Douai...

Lucas : bonjour.

Maxime : c'est bien Madame Morgane... ?

Lucas : oui, c'est moi.

Maxime : oui bonjour, vous aviez candidaté pour une offre en contrat de 25 heures sur le rayon santé découverte. C'était toujours d'actualité ?

Lucas : oui, je suis toujours disponible, oui.

Maxime : d'accord, nous, on recherche en fait un contrat 25 heures pendant la durée de Noël et je voudrais savoir si pendant cette durée, à partir d'aujourd'hui, potentiellement jusque dans deux mois donc jusqu'à mi-janvier, vous seriez... vous seriez là.

Lucas : jusqu'à mi-janvier, pas de problème, j'ai... j'ai quelque chose de prévu sur fin janvier, mais si c'est mi-janvier, il n'y a pas de souci. Je suis disponible.

Maxime : d'accord, vous avez quelques minutes ?

Lucas : oui, oui, allez-y, allez-y.

Maxime : d'accord, également, sur votre CV, j'ai vu que vous faisiez de la course.

Lucas : oui, oui, je fais de la natation, plutôt à titre de loisir, je fais quelques longueurs pour m'entretenir. Par contre, je fais beaucoup de self défense, ça fait cinq ans que je suis dans le self défense, j'ai un cours par semaine où je vais régulièrement, où j'adore ça. La course à pied, c'est plus entre guillemets du loisir, c'est-à-dire que je... je vais courir pour m'entretenir, quand il fait beau, je ne suis pas mordue non plus de course à pied.

Maxime : d'accord, d'accord. Et juste une dernière question, est-ce que vous avez des notions de tout ce qui est électronique ?

Lucas : c'est-à-dire tout ce qui est Smartphone etc...

Maxime : électronique, pour courir, GPS notamment, etc.

Lucas : oui, oui, oui, oui, ça, tout ce qui est GPS etc., ?

Maxime : ouais, exactement

Lucas : j'utilise, j'utilise, je suis assez fan, je connais assez bien.

Maxime : d'accord, ce que je vous propose, c'est qu'on se fixe un rendez-vous pour se rencontrer en face à face ?

Lucas : d'accord, très bien. Bah écoutez, dites-moi quand... quand c'est... quand ça vous va et moi, je me rends disponible.

Maxime : si demain vous êtes disponible, ça serait parfait.

Lucas : bah quand vous voulez.

Maxime : d'accord, disons demain, début d'après-midi.

Lucas : parfait.

Johan : allez, c'est bon. Maxime, donc du coup, là, toi... pourquoi tu le rencontres ? Qu'est-ce qui fait que t'as envie de le rencontrer ?

Maxime : tout simplement parce que c'est une personne sportive et qu'elle a des notions en électronique et que j'ai besoin d'un candidat assez dynamique.

Johan : OK, votre besoin à la base, c'était quelqu'un pour Noël pour faire du + sur l'électro, si je caricature ?

Lucas : ouais.

Maxime : exactement ouais.

Johan : est-ce que la, à l'entretien, t'as décelé... t'as décelé...

Maxime : c'était plus aussi pour avoir des mains, des mains sur l'électro, des mains pour pouvoir vendre. Pas forcément pour apporter le côté ultra technique.

Johan : OK, je sais qu'on n'a pas été très rapide, mais le profil, encore une fois, très important. Moi, de ce que j'ai compris, c'est que dans ce que vous m'avez expliqué, c'est que tu cherchais un 25 heures santé qui est plutôt bon en électro, en tout cas de ce que vous m'avez dit, ... le rayon santé, sur la période de Noël, clairement, il faut que ce soit des commerçants et là, du coup, moi ce qui me met en doute et là par contre, t'aurais peut-être pu creuser. Ce qui me met en doute, ce qu'elle t'a dit qu'elle courrait, mais, c'était... bon... elle l'a dit lui-même, elle-même

pardon, que c'était bon, en mode... c'était plus le self défense tu vois. Je pense que son vrai sport, c'est le self défense. Et, du coup, après quand tu lui demandes, et du coup, tu vas chercher, vous avez des notions en électronique ? Oui, oui, Smartphone ? Ouais, ou plus GPS, ouais GPS, oui, j'en ai un...

Oui, elle, mais, du coup, bon... moi, de ce que je ressens, peut-être que là il aurait fallu dire OK, bah écoutez, par rapport à ce que je veux, vous correspondez enfin, *a priori* vous correspondez pas à ce que je recherche quoi. Si vraiment tu cherchais quelqu'un en électro. OK, tu vois ce que je veux dire ?

Maxime : oui, oui, bien sûr

Johan : alors je sais que c'est compliqué, on est dans un jeu de rôle, mais c'est pour vous dire que, dans un entretien téléphonique c'est aussi fait des fois pour dire bah écoutez, je suis désolé mais vous ne correspondez pas totalement à ce que je recherche. Là, moi, la fille, sur son CV, elle a mis trois sports mais la manière dont Lucas l'a joué, son sport, c'est le self défense. Et, si toi, tu veux un 25 heures en santé pour Noël, bon, je ne suis pas sûr que ce soit ta perle rare. C'est pas ta STAR je pense. Et au téléphone, tu le sens. Et, du coup, et là, je pense que si jamais tu la rencontres, c'est... c'est un entretien de courtoisie. Je pense pas que tu la choisiras si à côté de ça tu as un mec... tu vois ce que je veux dire ?

Maxime : oui, oui, bien sûr.

Johan : OK, allez, on enchaîne un autre ? On reprend Mika et Marie...

Marie : tu es prête Chloé ? Tu m'entends ?

Maxence : ouais, je t'entends.

Marie : bon, vas-y, je t'appelle. Tuuuuuuuut !

Maxence : allô ?

Marie : oui, bonjour, Marie du magasin *SVSCsport* Bailleul, vous êtes bien Chloé ?

Maxence : ouais, c'est ça.

Marie : est-ce que... donc, j'ai reçu votre... votre CV, votre lettre de motivation. Je voulais savoir si je pouvais vous prendre cinq minutes de votre temps ?

Maxence : y'a pas de problème, je suis disponible.

Marie : d'accord. Donc, j'avais quelques questions concernant votre CV. Je voulais savoir si vous étiez toujours en recherche, tout d'abord ?

Maxence : oui bien sûr, oui, j'ai pas de boulot actuellement et là, je suis en recherche de travail.

Marie : et, vous recherchez quel type de contrat ?

Maxence : aujourd'hui, je suis complètement disponible donc du coup, ce serait plus sûr à 35 heures.

Marie : d'accord. Et, vous êtes partant pour travailler tous les jours ?

Maxence : aujourd'hui, je n'ai pas d'impératifs particuliers donc du coup, là, je suis vraiment disponible pour travailler.

Marie : d'accord. Je vois que sur votre CV vous avez déjà travailler chez *SVSCsport*, c'était où ?

Maxence : c'était au magasin de Dunkerque,

Marie : d'accord.

Maxence : donc, c'était en tant qu'hôtesse de caisse et également à l'accueil. Donc, du coup, je sais faire tout ce qui est encaissement à *SVSCsport*.

Marie : d'accord, très bien et, qu'est-ce qui vous attire dans l'entreprise *SVSCsport*, pourquoi *SVSCsport* ?

Maxence : pourquoi *SVSCsport*, c'est, déjà par rapport aux métiers du sport parce que du coup, c'est vrai que moi, étant donné que je pratique tout ce qui est zumba et des choses comme ça enfin, je suis cliente en magasin et puis,

après, l'expérience que j'ai eue lors de mon précédent contrat, bah voilà, j'ai trouvé que c'était une équipe vraiment super sympa, donc c'est ce qui m'a attiré.

Marie : et, en termes de sport, du coup, vous me parlez de la zumba. Est-ce que vous êtes inscrit dans une salle de sport ?

Maxence : en fait, j'en fais une fois de temps en temps, je n'y vais pas forcément régulièrement

Marie : d'accord...

Maxence : mais du coup, voilà, c'est plus du loisir.

Marie : OK, est-ce qu'il y a un sport que vous pratiquez vraiment de façon régulière ?

Maxence : non, ce sera uniquement ça.

Marie : d'accord. OK ben moi, je vais rester transparente avec vous aussi, moi, je recherche vraiment quelqu'un pour la période de Noël qui s'y connaisse vraiment très bien sur ce qui est sport de musculation mais surtout les machines de fitness donc, je vous avouerai que là, moi, si malheureusement vous ne pratiquez pas régulièrement, ça va être difficile de mon côté parce que moi, j'ai vraiment besoin de quelqu'un qui sur le court terme, soit suffisamment apte à répondre à toutes les questions des clients. Donc, voilà. Je vous proposerai quand même de garder votre CV parce que j'ai quand même tout le rayon fitness. Et, si jamais un jour j'ai une autre opportunité, je vous contacterai peut-être.

Maxence : d'accord.

Marie. Voilà, merci beaucoup en tout cas. Une bonne journée.

Johan : voilà. Donc là, très bien. C'est pas forcément très bien parce qu'il y a un refus, mais, ben, tu vois, ... Zumba OK, une fois de temps en temps donc Mika a joué cette corde-là, une fois de temps en temps. Bah OK, moi je cherche, dans le profil que vous aviez c'était un gars pour Noël pour le matos pour faire grimper le matos, elle, à court terme, le temps que vous mettez à la former, etc., ça sert à rien donc c'est pas ce que vous recherchez. Un truc, par contre, donc, la trame hein, Mika, je repense à ce que je te disais tout à l'heure, je sais très bien que tu as suivi la trame etc., y'a pas de soucis. Donc la trame, elle est vraiment là pour vous aider donc c'est pour vous, trouver des questions mais là par exemple, dans le cas effectivement, t'as posé la question *SVSCsport*, Marie, ce qui peut être intéressant, c'est de demander qui était son patron. Tu vois, au téléphone, ça, ça fait un truc qu'on peut checker au téléphone. Imaginons au téléphone, elle te plaît moyen, t'as un peu un doute, t'es pas sûr, voilà, qui est-ce que je pourrais appeler à *SVSCsport* Dunkerque qui pourrait me parler de vous ? *Bing*, et bah toi tu repasses un coup de téléphone par derrière, et ça tombe le mec y va te dire putain, canon, génial, elle est trop bien alors qu'au téléphone elle était peut-être pas bonne et peut-être il va te dire non, franchement, je te conseille pas, nous on l'a prise que deux mois, et on l'a pas renouvelé derrière. Voilà. OK ? Allez, dernier jeu de rôle et puis comme ça, après, on pourra venir ici.

Lucas : c'est bon, t'es prêt ? Tu t'appelles Stéphane G.

Maxime : d'accord.

Lucas : Tuuuuuuuut ! Allô ? M. G ?

Maxime : Oui.

Lucas : Oui, c'est Lucas, *SVSCsport* Maubeuge.

Maxime : Bonjour.

Lucas : Bonjour, je vous appelle au sujet du CV que vous aviez déposé pour postuler à l'offre de vendeur sur le rayon santé-découverte.

Maxime ; Ah oui, j'avais postulé mais euh... c'était pour... pour le magasin en général. C'était pas pour un rayon en particulier.

Lucas : D'accord, écoutez, moi, on m'a transmis... on m'a transmis, pardon votre CV, est-ce que vous êtes toujours disponible déjà, euh... à l'heure actuelle ?

Maxime : Ah oui, oui, je suis totalement disponible, oui, oui, les deux prochains mois, je suis en vacances donc euh... je suis disponible.

Lucas : D'accord. Alors, je vous explique en fait, je vais être direct avec vous, là, on est en période de Noël, et sur le rayon santé-découverte, on s'occupe de tout ce qui est matériel électronique et en fait, moi, je recherche un vendeur pour un contrat 25 heures pendant la durée donc... euh de ces jours-ci jusqu'à deux mois, ce qui nous amènera à mi-janvier pour seconder les personnes qui sont déjà sur ce rayon-là.

Maxime : d'accord.

Lucas : donc, ce que je demande, je vois que vous pratiquez plusieurs sports, ce qu'on demande surtout, nous, c'est est-ce que vous avez des notions en montre, tout ce qui va être GPS, tout ce qui va être objets connectés etc., est-ce que vous connaissez, est-ce que ça vous parle ou est-ce que... ?

Maxime : alors moi, je pratique, je ne l'ai pas marqué sur mon CV, c'est vrai, mais je pratique le running à niveau... assez bon niveau. Et donc, en fait, j'ai moi-même un montre GPS, j'ai la Garmin que j'ai d'ailleurs acheté chez vous...

Lucas : d'accord.

Maxime : celle à 249, il me semble ? Et j'ai aussi une montre... une autre, une autre montre que j'avais acheté, que j'avais acheté avant... j'ai deux montres et je m'en sers énormément.

Lucas : d'accord.

Maxime : pour calculer mes performances, j'aime vraiment bien ça, et...

Lucas : très bien, très bien. Bah écoutez, moi, ça me va bien, j'ai une dernière petite question, c'est que, dans le cadre de ce renfort-là, pendant deux mois, on demande à la personne d'être disponible sur toute la journée du mercredi et du samedi et je vois que vous êtes dans le rugby, à titre... assez impliqué dans votre, dans votre, ... dans votre club. Est-ce que vous êtes disponibles ces jours-là ?

Maxime : alors moi, je suis disponible toute la journée seulement le mercredi, c'est négociable mais j'aimerais bien pouvoir finir à 18 heures car j'ai entraînement à 19 heures, c'est la seule chose, et si c'est possible, sinon, je pourrais m'arranger.

Lucas : donc, pour le samedi, c'est bon et c'est le mercredi où il faudrait que vous soyez libéré pour 18 heures.

Maxime : exactement.

Lucas : écoutez, moi, du coup, avec ce qu'on vient de dire, votre profil m'intéresse. J'aimerais vous rencontrer en entretien si c'était possible, et le plus rapidement.

Maxime : moi, je suis...

Johan : OK, OK, on coupe court. OK, super, je sais pas si c'est parce que c'est le quatrième mais, je ne sais pas ce que vous en pensez les autres, mais j'ai trouvé ça plutôt limpide, le besoin est clair, le mec, effectivement, il est intéressant, il fait du run, il dit qu'il s'y connaît en montre, il en a acheté deux. Si y'a un client qui lui demande, il va être capable de regarder, et là, Lucas, il prend une vraie décision et ça aussi, le mec, il est pas full dispo le mercredi, mais il se dit... ouais, bon, finalement, il est quand même... 18h, ça va, le mec il dit : « j'peux pt 'être m'arranger » donc c'est peut-être pas fermé non plus et en même temps, le profil correspond, il pratique du run, c'est pour deux mois, il est dispo... en plus il est rugbyman donc euh... ça veut dire qu'il a un autre sport. Donc, ok, check, je rencontre.

Maxime : Ouais, ça vaut le coup, là.

Johan : Ok ? Bien. Saisi pour l'entretien téléphonique ?

Tous : oui.

Johan : Voilà, donc, essayez de... moi, le conseil que je vous donne, c'est quand vous les faites vraiment, c'est pour optimiser quoi. Optimiser ! La cinquième étape : je vous rappelle, d'abord le projet d'équipe, on définit le besoin donc, là, on la fait rapide, hein, on attire les bons CV, on les trie, entretien téléphonique, on en est là. On

optimise. Et les mecs, vous voyez, entre ce que j'ai au départ et ce que j'ai à la fin, là, j'ai peut-être deux-trois personnes... Point. J'ai deux-trois personnes. Et je sais que mes deux-trois personnes que je vais rencontrer, je vais passer trois bons moments. Et je vais pas aller à un entretien en disant... (*il souffle*). Moi, ça m'est déjà arrivé, j'étais pas bon, je fais un entretien et franchement, je vois la personne arriver, j'me dis tiens, ... alors que si j'avais bien fait ça, le téléphone et tout, je suis sûr que les mecs que je vois, j'ai envie de les voir, quoi. Parce que c'est aussi ça quoi. Et du coup, je vais leur donner quelque chose qui va faire en sorte qu'ils vont être aussi, eux, en énergie, dans l'envie, etc. parce qu'ils vont sentir que moi, je l'ai. Parce que je les ai choisis. Je les ai CHOI-SIS. Vraiment.

Allez, je vais vous demander une petite chose, donc là, on part sur les sketches d'entretien et sur le dernier *paper* qui est sur les dix étapes de l'entretien en face à face. Déjà, si possible, je vais récupérer les CV.

Je vais vous demander de reprendre des *post-it*, *post-it* et marqueurs. Pendant ce temps-là, je vais faire un petit *paper* et je vais vous poser une simple question. Pour vous, ce que vous vous en faites, dans l'idée, quels sont les savoir-être, d'accord, donc hormis les aptitudes globales *SVSCsport*, mais quelles sont les savoir-être d'un potentiel ? Les attitudes d'une personne dite potentielle dans l'entreprise, c'est-à-dire une personne qui sera amenée à un an, deux ans, trois ans, à prendre des responsabilités et avoir une évolution verticale plus ou moins rapide. C'est bon ? Vous me notez ça sur quelques *post-it*.

Maxime : une idée par marqueurs ? Par *post-it* pardon ?

Johan : vous mettez une idée par *post-it*. Là, j'ai une bonne pile qui devrait suffire ici après. Une idée par *post-it*, 3-4 idées chacun. Je ne vous donne pas de règles.

*Ils travaillent*

C'est bon pour vous ? Donc là je vais vous parler de quelque chose, je sais pas si vous avez déjà entendu parler mais c'est ce qu'on appelle le tête - cœur - tripes. Qui en a déjà entendu parler ?

Personne ? Marie, qu'est-ce que tu peux en dire ?

Marie : On pense avec sa tête, on prend les choses à cœur, on y met vraiment tout l'aspect humain. On est des passionnés donc on prend les choses à cœur et les tripes, c'est dans l'action, dans la façon de faire les choses, on est... c'est tripal chez *SVSCsport*.

Johan : exactement.

Marie : c'est plus la tête, c'est vraiment la façon de penser. On est des gens qui pensent, on n'est pas que des exécutants. On prend des décisions et tout ça, on réfléchit.

Cœur, bah on prend les choses à cœur, il y a toute la partie humaine de *SVSCsport*, les clients, les collaborateurs, son équipe, euh... On prend les choses à cœur. Et tripes, bah c'est tripal, on est à fond.

Johan : Alors, du coup, ça, vous verrez, si vous faites des formations développement personnel, des choses comme ça, c'est vraiment des choses euh... c'est vraiment des choses qui... qui reviennent beaucoup. Euh... généralement, alors, y'a pas de vérité, hein, y'a rien d'immuable non plus et aussi, la vérité d'un jour n'est pas celle du lendemain. Faut déjà bien l'avoir en tête. Par contre, le tête, cœur, tripes, c'est vraiment, on cherche à avoir plutôt un bon équilibre. Ce qu'on appelle un bon équilibre tête cœur tripes, c'est effectivement : la tête, pour revenir dessus et je vais reprendre parce que j'avais vu une fois, les mecs, ils avaient envoyé des mails du coup que je comprenais bien et je me suis dit je vais reprendre les mêmes. Donc on est sur l'adaptabilité, les capacités d'analyse et de synthèse. Ça, c'est la tête. Ok ? (*Blanc*). Donc capacité... donc des fois, quand vous avez vos EAD (*entretiens annuels de développement*), y'a des choses du genre réflexion – projection, euh, etc. etc. donc ça, c'est plutôt des savoir-faire, savoir-être liés.

Quand on est sur le cœur, on est plutôt sur les valeurs humaines.

Et enfin, donc valeur humaine donc voilà, le cœur, c'est le cœur qui parle. Et, il n'y a rien d'immuable, on est pas 100 % cœur, on varie dans le temps, voilà, moi je suis peut-être cœur ou plus l'inverse etc.

Et les tripes, pour employer ces mots comme ça, on comprend bien ici, donc les tripes, c'est vraiment... le côté, les capacités, la capacité à agir, le côté orienté action-défi etc. OK ? Donc je vais mettre les capacités d'action...

Tout ce qui est en mouvement et tout ce qui touche à... à ce que, le mec, il a haut-fond du bide, quoi, c'est trippé... et c'est tout le côté aussi concret, résultat. OK ?

Voilà ce que je vous propose, on va faire deux temps... deux temps. Alors, quand on est recruteur, on doit savoir si nous, alors je vous invite aussi, quand vous ferez des séances de développement personnel, de management, quand on recrute, on doit aussi savoir qui on est. Parce que, forcément, on va écouter quelque chose, il y a quelque chose qui va nous parler, peut-être plus qu'un autre recruteur parce qu'on vient, on recrute aussi ce qu'on est. Et c'est important de savoir qui on est. Moi, je sais que quelqu'un, quand il va me parler d'un truc, ça va me parler, je vais adorer. Mais je vais adorer parce que je sais qui je suis et peut-être quelqu'un d'autre qui va me parler, moi je suis un peu là mais je suis plus là, je le sais, même si ça, je l'ai aussi, mais c'est pas ce que j'ai montré le plus, pourtant, je le suis, et du coup, si le mec me parle plus de ça, je vais peut-être moins accrocher et pourtant, ça ne veut pas dire que le mec n'a pas de qualité. Mais du coup, il faut aussi savoir, c'est assez subjectif, mais il faut aussi en avoir conscience. OK ? Donc là, dans un premier temps, ce que je vous propose, c'est d'essayer en mode exercice, vous, les qualités que vous avez écrites, de les faire rentrer là-dedans. Ça tombe, ça ne rentre pas du tout là-dedans et c'est peut-être quelque chose qu'on ne recherche pas chez un potentiel chez nous. Essayez de les mettre chacun votre tour, on va faire un tour ensemble, est-ce que ça c'est plutôt lié à la tête, lié au cœur, ou lié aux tripes. Et après, on le fera aussi avec ce qu'on a fait ce matin. Et donc là, je suis en train de vous dire que vous êtes potentiels ce n'est pas ça le but, enfin le jeu, c'est de se dire, dans ce que j'ai donné ce matin, qu'est-ce que j'ai donné de moi-même ? Est-ce que j'ai plus donné de ça, de ça ou de ça. Et vous verrez que parfois, amusez-vous des fois à faire un truc et dire à quelqu'un : « tiens je vais te demander de dire des mots sur moi », et bien on ne donne pas la même chose en fonction du contexte. OK. Allez, qui veut commencer ?

Marie : alors j'ai mis : dans *l'action*, quelqu'un qui est dans l'action.

Johan : Ouais, c'est tripes.

Marie : J'ai mis *humain*, on fait les choses avec cœur et passion.

Johan : Ouais.

Marie : et j'ai mis *prendre des décisions et la capacité à pouvoir prendre des initiatives, de prendre du recul...*

Johan : c'est la capacité à pouvoir prendre du recul c'est ça et si c'est la prise de décision, c'est plus dans les tripes. Donc au final, un bon équilibre.

Maxence : *Projection*.

Johan : très bien.

Maxence : *analyse*.

Johan : tête aussi.

Maxence : *et faire grandir*.

Johan : j'aurais peut-être mis entre les deux. Là, cœur et tripes, il y a des choses qui sont vraiment...

Maxime : j'ai mis *diplômé* parce que je pense que... je pense pas forcément que c'est ce qui fera un bon mais je pense que...

Johan : moi je le mets pas.

Maxime : Ah ouais ?

Johan : Steve Jobs, il serait pas potentiel pour toi ?

Maxime : Non, non, mais je pense que parfois on a...

Johan : non, non, oublie...

Maxime : Ok. *Travailleur...*

Johan : Un mec, un mec qui... je vais prendre l'exemple, un mec qui est vendeur 35 heures chez nous depuis 2-3 ans, qui n'a pas de diplôme et qui est sorti de ses études par la force de caractère, par son expérience parce que le



mec, il s'est barré un an à l'étranger, machin, machin. Hop, on l'a embauché en tant que vendeur parce qu'effectivement on a senti un bon potentiel chez lui mais qui...

Maxime : non, non, je dis que c'est faisable, non, je suis d'accord mais, je dis pas que c'est bien pour les diplômés... non, non, mais je suis... en plus, ce n'était pas un cas personnel, ce n'était pas du tout à... c'est pas du tout moi...

Marie : je pense que c'est même, un peu aller à l'encontre des valeurs de *SVSCsport*

Johan : et on a trop été là-dedans.

Marie : ouais

Johan : l'entreprise, là, se rend compte qu'on a perdu aussi de cette évolution

Marie : c'est totalement le sens de la fondation *SVSCsport*.

Maxime : voilà c'est ça, je suis d'accord mais c'est parce qu'il y a quand même de ça, aujourd'hui, j'ai entendu et je pense que pareil, comme vous dites, c'est pas bon, pour monter RR, il fallait être bac+5. Ça, je l'ai entendu, mais je ne crois pas que ce soit vrai mais je l'ai entendu. C'est par rapport à ça, et moi je suis contre aussi...

Johan : non. Et par contre, à l'inverse bien sûr que quelqu'un qui a un bac+5 normalement, a priori, et, tu l'as mis dans la tête, c'est très bien, a sans doute, *a priori* - le bac+5 de maintenant c'est pas non plus le bac+5 deux il y a six ou dix ans - mais, *a priori*, les capacités d'analyse, de synthèse etc. bien sûr, bien sûr. Moi, j'ai un bac+5, je pense qu'il y en a pas mal, quand ils sont RR c'est ce qu'ils ont, bien sûr et je suis pas en train de dire non plus qu'il ne faut pas recruter des diplômés, j'en suis un.

Maxime : non, mais c'est pas une valeur, c'est clair.

Johan : mais, c'est pas, voilà, c'est du cas par cas.

Maxime : non mais je suis d'accord, et je pense pas qu'il faille... volontaire, je pense que c'est dans tripes. *Mobile*, ça va être aussi dans les tripes parce que mobile j'aurais presque vu...

Johan : c'est pas un savoir-être la mobilité, peut-être dans l'adaptabilité. Quelqu'un qui est capable de faire un choix de vie.

Maxime : c'est ça, exactement. Et, *l'envie* sinon, c'est dans le cœur aussi ?

Johan : non, c'est plutôt tripal.

Maxime : c'est plutôt tripal *ambition* ?

Johan : ouais, ouais.

Lucas : j'avais *impliqué* donc moi, je le mettrais plutôt dans les tripes.

Johan : oui, l'investissement, le fait de... le fait de faire don de soi, de telle ou telle manière...

Lucas : *dynamique*, je le mettrais à cheval et le dernier, c'est *ouvert* donc...

Johan : je le mettrais dans le cœur moi.

Marie : oui, moi aussi.

Johan : l'ouverture aux autres, l'ouverture d'esprit, peut-être dans la tête, mais l'ouverture aux autres, si c'est plus ouverture aux autres, c'est côté cœur. L'ouverture d'esprit sera peut-être plus côté tête. OK ? Donc voilà, on trouve beaucoup de choses... beaucoup de choses qui sont liées aux tripes. Cœur, on n'a pas trop mis mais sachez que ce que vous avez mis comme mot, ça dit aussi quelque chose de vous. C'est la perception que vous, vous avez d'une potentialité. OK. Et du coup, par rapport à ce matin, on va faire l'exercice. Compétiteur - déterminé

Lucas : tripes

Johan : tripes. Quelqu'un de droit, c'est dans les tripes aussi, je pense. Quelqu'un d'adaptable.

Lucas : calme et claire

Johan : calme et claire. Challenge et envie, ici. Je sais pas ce que vous en pensez.

Passionné, joie de vivre ça, c'est plutôt ici, plutôt quelqu'un de tripale.

Souriant et ouvert d'esprit on va le mettre entre les deux, là. Vous me dites si vous n'êtes pas d'accord.

Créatif et plaisir je le mets en cœur.

Responsable, à l'écoute. OK.

Serein et grands espaces là ici. L'espace c'est lié cœur, à un épanouissement, je dirais.

Passionné sérieux ce sera tripe pour passion.

Discret et famille plutôt là. Calme ici aussi.

Pétillante, ouverte et curieuse c'est plutôt du cœur.

Souriante internationale on va plutôt mettre souriante au cœur.

Sens du partage, envie de découverte. Sens du partage, c'est du cœur et l'envie de découverte, je dirais que c'est plutôt quelque chose de tripal.

Vivante, ouverte. Là, c'est... vous voyez, on a rien commandé ce matin, mais des fois c'est assez révélateur, je pense que tu n'es pas surpris et c'est hyper révélateur. Quand je dis on donne de soi.

J'ai fait exprès de pas stigmatiser, mais, vous, je sais que vous avez prêté attention à tout ce qui est ressorti de vous. Je pense que je suis là-dedans, qui est-ce que... qui je suis aussi. Et quand on recrute des potentiels, effectivement, l'idée c'est d'avoir quand même des mecs qui sont capables de savoir manier les trois. Je ne dis pas que je suis un potentiel, je suis directeur de magasin. Mais si je suis arrivé là, c'est que j'ai certaines qualités, une certaine capacité à, aussi, naviguer sur ces trois choses-là, mais pas en mode ma tête me dit que je dois être plus cœur là, non, c'est naturel, on est capable naturellement de naviguer et on est capable d'avoir des capacités d'analyse et de synthèse, de réfléchir, de se projeter, de construire un magasin dans le temps, etc. Aussi avoir beaucoup de valeurs humaines, en tout cas, moi je sais, c'est ce qui me fait avancer et c'est ce qui fait aussi avancer les équipes, c'est comme ça, à *SVCSport*, vous savez qu'un bon manager aussi, c'est quelqu'un qui sait écouter, qui sait prendre et qui sait donner aux autres. Et, côté tripal, quelqu'un qui saura prendre des décisions, qui va savoir foncer, qui a un côté dynamique, un côté dans l'action, quelqu'un qui a de l'envie, quelqu'un qui est passionné, qui transmet, voilà. Le complet, c'est de savoir naviguer sur ces trois choses-là parce que des fois, sur certains points on va plus montrer de la raison, sur d'autres il faut avoir beaucoup de cœur et sur d'autres, il faut, il faut foncer, allez, on y va, banco, c'est parti.

Donc, en face de vous, quand vous recrutez un mec en CDI, potentiellement, il faut se dire que ce mec-là, je le prends pour mon magasin, bien sûr je le prends pour qu'il soit bon chez moi avant tout c'est la première chose. Mais si je veux être vraiment, dans le schéma de me dire je recrute plus fort que moi... ou après, si dans votre projet d'équipe, dans votre profil, vous dites que je recrute quelqu'un que je veux plutôt expert, ancré localement, etc. alors bien sûr, du coup, la recherche va être totalement différente, bien sûr. Si par contre le mec en face de vous, a de l'ambition, il a envie d'y arriver etc. bah du coup, cherchez à déceler ça. Je le redis aussi, on va pas recruter que des potentiels, ça serait pas bon parce qu'on manquerait beaucoup d'expertise dans nos magasins et tout c'est lié aussi à votre projet et votre besoin. Voilà, ça, ça n'existait pas avant la formation recrutement. (Il s'adresse à moi) Je ne pense pas que tu l'avais vu ? C'est une nouveauté qui a été inspiré, notamment, ça fait notamment partie des choses sur lesquelles on pourrait passer plus de temps mais bon, clairement, moi je ne fais pas de développement personnel etc. par contre, je pense que si vous n'en avez jamais entendu parler, ça peut vous faire réfléchir aussi sur vous et même sur les autres et sur ce que vous donnez. Je prends l'exemple de Marie, c'est assez frappant, beaucoup de cœur. OK, ça ne veut pas dire que les autres n'existent pas. Ou peut-être c'est moins présent, peut-être que c'est des choses sur lesquelles elle doit travailler.

Est-ce que vous avez des remarques, des questions avant qu'on passe sur la dernière phase, il nous reste une bonne heure et demie de pratique pour faire chaque entretien histoire qu'on soit tous au vert là-dessus. Vous avez vu normalement, dans votre *roadbook*, pour finir, sur le côté tête cœur tripe. Normalement, vous avez un dessin comme ça, vous l'avez je pense. Donc moi, ce que je vous propose, c'est juste, comme on a fait avant, pour l'avoir bien en tête.

Donc en tête, on est plutôt sur des capacités intellectuelles et donc ce qu'on va chercher à aller voir chez le recruté, chez le candidat, c'est la prise de recul, la projection, l'adaptabilité..., l'adaptabilité. À l'époque, j'avais mis l'ambition là, Maxime, tu me disais peut-être en haut, on peut aussi le mettre en haut. Y'a des savoirs être qui sont parfois sur les deux, l'ambition peut être tripale, elle peut être dans la tête comme l'ouverture, l'ouverture d'esprit, ouverture de cœur. Et en plus l'esprit d'analyse et de synthèse. Voilà, plutôt des capacités, plutôt de tête.

Le cœur, plutôt les capacités relationnelles. Quelqu'un qui fait grandir, je l'avais mis entre les deux mais ce serait plutôt pour cœur. Quelqu'un de serviable, on retrouve la valeur *SVSCsport*. Quelqu'un qui mobilise par sa communication, aussi parce que quand on communique avec son cœur, c'est beaucoup plus facile. Parce que du coup, on est pas une coquille vide, il y a des fois, des gens qui n'arrivent pas à transporter parce que peut-être ils ne communiquent pas avec ce qu'ils ont au fond d'eux : quelqu'un qui a des valeurs humaines mais qui, du coup alors ça c'est peut-être plus difficile à déceler, a aussi une exigence. Avoir du cœur ça va être aussi, du coup, par rapport à tout ce qu'on veut donner aux autres, mais on doit être exigeant aussi avec certaines valeurs.

Et enfin, les tripes : donc c'est plutôt des capacités réalisatrices. Donc là, on retrouve l'ambition, le courage, on l'a dit tout à l'heure, travailleur, etc. L'exemplarité, je vais demander à mes équipes de déménager donc moi, je déménage, j'y vais avec les tripes, voilà. Quelqu'un de concret parce que du coup, côté action - défi. Le sportif pratiquant, donc là, on va retrouver dans les tripes, on a vraiment, on cherche vraiment, c'est ce qu'on recherche chez nous aussi et la passion, ça vient de, on en parlait, passionné c'est dans les tripes, la passion du sport, le sportif pratiquant. La vitalité, ça n'est ni la tête, ni le cœur qui part dans la vitalité, c'est qui on est. Quand quelqu'un marche comme ça, (il marche de façon très dynamique) c'est qui on est quoi. C'est les tripes qui parlent. C'est pas sa tête, c'est pas son cœur, c'est ses tripes. Un homme ou une femme de résultats. Et du coup tout à l'heure, on parlait de prise de décision. Là on parlera plutôt du coup, de conviction. Conviction forgée aussi avec sa tête, avec son cœur et donc du coup la prise de décision, le fait de le montrer et de les assumer, c'est le côté tripal qui parle. Et bien sûr, en plus de ça, comme vous avez une recherche de potentiel, il faut bien sûr checker la mobilité. Si vous avez le cas un jour, c'est vraiment important dans nos métiers.

Maxime : donc recherche de potentiel, c'est comme tu dis, c'est pas forcément pour un poste de vendeur, ça peut l'être, mais ça peut être aussi pour un poste de stagiaire, etc.

Johan : exactement. Aujourd'hui, tu recrutes un alternant, tu recrutes un stagiaire pour ton vital sport, l'idée, c'est que le mec il va bosser six mois, c'est que ce soit un *vital sport* de *ouf*. Mais l'idée, c'est potentiellement de se dire ce mec-là, si on est bon et qu'on lui donne envie, on va peut-être récolter un super bon profil pour l'entreprise. Lui, il va s'épanouir et voilà. Donc il faut avoir aussi cette dimension là quand tu recrutes, notamment, alors sur des vendeurs, c'est parfois plus compliqué parce qu'on a beaucoup plus d'experts donc, même si au final il y en a, il y a beaucoup de gens... moi j'étais en formation l'autre jour, et j'étais étonné, il y avait 10 personnes, sur 10 directeurs et j'ai été le seul à avoir commencé RR, ils avaient tous commencé vendeurs. Alors que ce soit en contrat étudiant ou voilà, mais ou alors ils ont fait étudiants, après 35 heures et RR. Voilà, cette dimension est à voir donc stagiaire, alternant, contrat étudiant ou en contrat 35 heures, en fonction de ce qu'on s'écrit si on veut faire grandir quelqu'un ou le faire passer sur un autre poste après, c'est des notions qu'on doit avoir en tête. Et des questions qu'il faut savoir poser aussi. Après, rien n'est immuable dans le temps peut-être qu'un mec que tu recrutes comme expert, fait trois ans de métier, quatre ans de métier et qui est super bon, peut-être que du coup il va être validé au bout de 4 - 5 ans.

OK ? Est-ce que vous avez besoin d'une petite pause d'après manger ou pas ?

Marie : oui.

Johan : OK. Super. On fait une petite pause et on se rejoint dans six ou sept minutes et après on attaque la dernière partie où on va voir les 10 étapes de l'entretien.

*Pause 10 – 15 min*

Johan : À partir du moment où il arrive sur le parking ou sur le magasin, qu'est-ce qu'il se passe ? Vous avez à l'accueil... « Maxence est attendu à l'accueil, Maxence, merci » (*il imite une hôtesse d'accueil*).

« Ah merde, c'est pourquoi ? Ah merde, j'ai un entretien ? »

On rigole, mais c'est ce qui arrive. Ou le pire, c'est quand il y a un entretien et que la personne, elle est à Auchan pour faire des courses... ça aussi, ça arrive.

Un indice quand même, histoire que vous vous perdiez pas, le premier indice, ça fait partie : le mec est arrivé mais qu'est-ce que vous avez fait avant.

Marie : ah d'accord.

Johan : voilà qu'est-ce que vous avez fait pour faire un bon entretien.

10 étapes.

*5 min plus tard.*

Allez, on y va. La première. Vous avez mis quoi ?

Maxence : nous, on a mis réserver une salle.

Johan : réserver une salle ?

Marie : moi, j'ai mis préparation de l'accueil du candidat, l'entretien plus l'accueil. En gros, on prévient l'hôtesse d'accueil et on prépare notre entretien, on prépare notre fiche, on prend le CV.

Johan : tout simplement, la première chose à faire c'est de préparer l'entretien. On prépare l'entretien, c'est la première chose avant de recevoir le candidat, je ne sais pas si vous l'aviez ? Donc effectivement tout d'abord, c'est préparer l'entretien. En deux, c'est ce que vous avez dit, c'est préparer la salle. Encore une fois, il n'y a rien de pire que de recevoir un candidat et de, au moment de monter avec lui, on met en place la chaise, la table, etc. le mec, il peut se dire qu'il n'en a rien à foutre de moi. Ça, c'est triste donc du coup, vous avez réservé la salle donc la réserver, la préparer. Après, l'accueil du candidat. OK. Ensuite ?

Maxence : Bein, là, logiquement, il arrive.

Lucas : oui, l'accueil du candidat.

Marie : l'accueil.

Johan : super, exactement. Ça, c'est nickel.

Maxence : moi je fais accueil et je fais faire un tour en magasin pendant 10 minutes.

Lucas : la spéciale Mika.

Johan : OK, c'est une très bonne idée parce que ça donne matière, après, pour l'entretien. Moi aussi je le fais. Donc accueil du candidat. Ensuite ?

Marie : on explique le déroulé de l'entretien.

Johan : c'est ça, à peu près. Ici donc du coup c'est entre les deux parce qu'il y aura... vous l'avez mis après peut-être. Ensuite pour la grande étape, c'est la présentation personnelle, c'est ce qu'on a fait ce matin et qu'on va refaire cet après-midi qui prend aussi du temps et qui est très importante parce que c'est vraiment, il y a l'accueil etc., vraiment chaque étape

Marie : moi en entretien, j'explique, voilà, je vais commencer par me présenter etc.

Johan : c'est vrai, la présentation, OK. On se présente, il se présente. Donc ça c'est ici. Et ensuite présentation succincte, normalement, c'est ce qu'on met, je le mets ici, d'accord, on fait présentation succincte de l'entreprise, dans le cadre de la présentation personnelle en mode donner envie d'accord ?

Maxence : présentation de *SVSCsport* ou du *SVSCsport* dans lequel on travaille ?

Johan : *SVSCsport* dans ton magasin, quoi que, en fonction du type de candidats, encore une fois, ça je le mets entre parenthèses, pour moi, ça dépend vraiment de la personne que vous avez en face de vous, de qui vous recrutez. Aujourd'hui, pour un CDD, inutile de présenter l'entreprise, tu peux parler de ton magasin, peut-être parler plus du rayon. Après, quand on recrute peut-être un responsable de rayon, quand on recrute un alternant, peut-être que là, ça vaut le coup d'essayer de l'attirer quand on a un profil, un vrai potentiel. OK ? Donc ensuite, vous l'avez mis,

présentation mutuelle, on en revient là, il y a la présentation du candidat et donc à l'intérieur de ça, hop, qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce que vous avez ensuite ?

Maxence : nous, on a mis questionnements.

Johan : ouais... questionnements.

Lucas : les valeurs.

Johan : exactement, c'est ça. Effectivement, on en est là... effectivement, c'est ce qu'on appelle validation des critères. Le candidat se présente et après en mode STAR, en mode questionnement c'est ce que vous disiez, on cherche à valider nos critères. Ensuite, qu'est-ce qui peut se passer en entretien ?

Marie. Débriefe.

Johan : un peu trop tôt pour le débriefe. Après c'est pareil, ça dépend mais ça peut arriver.

Maxence : conclusion.

Johan : ouais, mais ça, ça arrive après. Ce qui peut arriver, c'est que le candidat, il a des questions à vous poser. Toujours faire une ouverture parce qu'il y a des fois, il y a des candidats qui peuvent ressortir frustrés du fait que du coup vous avez parlé, vous dites c'est bon il repart et finalement il se dit qu'il aurait pu demander ça, il aurait pu demander ça ou ça etc. Moi ça m'est déjà arrivé, mon premier CDI, je suis ressorti de là, j'ai fait putain, j'ai rien demandé, je sais même pas mon salaire, je savais pas quand démarrait le contrat, le mec il m'a reçu, il s'est dit il m'a l'air bien et enfin et au final, je suis reparti, je ne savais rien, quoi. Tandis que si le mec m'avait dit tu as des questions ? Genre ton salaire, tu ne veux pas le connaître, enfin tu vois, il faut aussi ne pas hésiter à l'initier ça, pour pas que le candidat ressorte frustré.

Donc là, vous aviez débriefe, le dernier que vous aviez, c'était ?

Maxence : Nous on avait mis conclusion, quand est-ce que le candidat aura la réponse quoi.

Johan : Ouais.

Maxence : Tiens, tu le sauras cette semaine, c'est important. Et après on avait mis analyser, débriefe, décision et rappel.

Johan : Donc, ici, on est bien sur la conclusion. Je rajoute le donner envie. C'est ce que vous aviez du coup, là ? Ok, au revoir, conclusion.

Maxence : Conclusion quand on donne la réponse.

Johan : Ok. Donc la conclusion, ça prend quand même du temps. D'accord ? Donc vous verrez, dans le *roadbook*, vous l'avez, la conclusion, ça prend 10% du temps. Un entretien d'une heure, 10%, ça fait 6 minutes... mais la conclusion, vraiment, voilà. Et en transparence. Ok, vous avez peut-être pas pris de décision mais vous pouvez déjà dire au candidat : « bein voilà, moi j'ai perçu ça, j'ai perçu ça. Ça, ça me plait, ça, je suis en question là-dessus. Mais voilà, moi, aujourd'hui, je suis très content de vous avoir reçu, j'espère que vous aussi, je vais vous donner une réponse très rapidement. En tous cas, je suis très content de cet entretien... ». Voilà, on conclut, « je vous donne ma réponse demain, donc demain, vous êtes disponible au téléphone ? Ok, donc demain je vous appelle, 14-15h et je vous donne la réponse par téléphone donc si vous pouvez être dispo c'est super, ça nous permettra aussi d'échanger et moi ça me laissera la soirée et la nuit pour débriefer, digérer ça et vous apporter ma réponse demain ».

Marie : Mais si tu l'as pas senti du tout pendant l'entretien ?

Johan : Moi, je lui dis tout de suite. C'est un truc que je vous conseille de faire. Ça vous fait gagner du temps à vous, ça fait gagner du temps au candidat.

Maxime : C'est clair que ça nous évite d'avoir un appel à faire qui ne sert à rien quoi.

Johan : Moi, Y'a des entretiens que je coupe court aussi. C'était avant mais quand je recrutais des CDD et que je me rendais compte que j'avais pas bien fait ce boulot préparatoire, et que j'avais une personne qui correspondait pas du tout à ce que je voulais, j'ai quand même du respect donc la personne, je lui dis pas au bout de 5 minutes

de partir. Il y a quand même un respect du candidat à avoir. Le candidat se déplace, il se fait beau, il fait attention, il en a parlé à ses parents, etc. Voilà, enfin, il faut aussi se mettre à leur place. Donc il y a un respect du candidat à avoir. Si je me rends compte que je me suis trompé, je laisse le candidat se présenter, machin, etc., je lui fais quand même un entretien, mais là, pour le coup, je suis plus dans de la courtoisie et après : « écoutez, voilà, par rapport à ce que vous me disiez, malheureusement, je me permets de vous dire que ça ne va pas le faire. Je préfère vous le dire tout de suite plutôt que de vous dire je vous rappelle dans deux jours... Je préfère le dire tout de suite, c'est un respect pour vous, vous vous êtes déplacé, vous allez rentrer chez vous ce soir, vous allez attendre ma réponse... donc pour telle et telle raison, je ne vais pas vous prendre et je préfère vous le dire tout de suite, je suis quelqu'un de franc, d'honnête. ». Voilà, le mec, il dira rien. Il sera pas content, il sera déçu mais il pourra pas te reprocher quoi que ce soit. Je pense que le candidat ressort meilleur. En tous cas, j'espère. Moi, je dis souvent, je suis personne, je suis quelqu'un qui recrute dans un magasin *SVSCsport*. Je suis pas le dieu du recrutement. Mais par contre, voilà, à l'instant T, pour *SVSCsport*, une entreprise comme la nôtre, les choses que je n'ai pas décidées...

Maxence : Et puis, à un moment donné, c'est aussi par rapport à une équipe, c'est-à-dire qu'aujourd'hui, mon recrutement à Bailleul, ça veut pas dire que tu seras jamais pris à *SVSCsport*. Tu peux très bien postuler à Dunkerque. Voilà, souvent, c'est comme ça que je conclus mon entretien, sauf si la personne elle est pas dans les valeurs et tu lui dis tout de suite. Mais à un moment donné, t'as pas accroché sur ce profil-là, mais c'est pas pour autant que c'est mort à *SVSCsport*.

Johan : Moi, le fait de justifier, c'est surtout aussi pour les aider. Je le fais souvent dans les entretiens collectifs. Quand il y a des entretiens collectifs, je sors un peu du cadre, mais bon... quand on fait un entretien collectif, souvent, on a des mecs, ils se mettent au fond, ils croisent les bras, ils baillent tout l'entretien ou alors ils mâchent leur *chewing gum*. Les mecs, moi, je les appelle : « écoutez, voilà, par contre, moi, ce que j'ai retenu de vous, c'est que vous avez mâché votre *chewing gum* pendant les vingt minutes de l'entretien. Donc moi, quelqu'un comme vous, bein j'accroche pas. Moi, je dis ça pour vous aider monsieur, si vous avez un jour l'opportunité de refaire des entretiens, faites attention à ça. Moi, je vous le dis pour vous, je peux aussi vous dire que je ne vous prends pas et point ». Je trouve que c'est quelque chose qu'on peut faire. Je trouve que ça permet de mettre un peu de relief et la personne ressort avec quelque chose.

Donc, la conclusion, super, et enfin, qu'est-ce qu'on a ? Donc on conclut avec la personne. Donc imaginons, on conclut mais on n'a pas pris de décision, qu'est-ce qu'il se passe après ?

Maxence : c'est le débriefe.

Johan : Ouais, exactement. Débriefe, décision. Si c'est en collaboratif, débriefe avec les collègues de l'équipe avec qui on l'a rencontré.

Vous aviez noté quoi, vous ?

Maxime : débriefe.

Johan : débriefe et en 10 ? Et le neuf, c'était quoi ?

Maxence : nous, en fait, il nous en restait trois encore.

Johan : alors, vas-y, c'était quoi les trois ?

Maxence : on avait mis analyser, décision, rappel.

Johan : ouais, donc ça, c'est dans la partie débriefe. Effectivement, on analyse, on se décide et on rappelle la personne. Ça fait partie de la partie débriefe / décision.

Alors je rappelle : on prépare l'entretien,

On prépare la salle,

On accueille le candidat,

On se présente, entreprise ou pas,

Il se présente,

On valide les critères,

On répond aux questions éventuellement du candidat,

On conclut l'entretien,

On débriefe, on décide.

OK donc là, on est bien dans la partie là-bas, la partie entretien et dans la partie entretien, il y a 10 étapes à respecter. Vous respectez ça, vous ferez un bon entretien. Vous ferez passer un bon moment à votre candidat et vous, vous passerez sans doute un très bon moment.

Maxime : et pourquoi pas, je dis ça comme ça mais comme tu disais, tu vas dans les rayons, tu fais un peu visiter le magasin au candidat.

Maxence : en gros, moi, ils arrivent et je leur dis : « voilà, il est 15 heures, je vous laisse 10 minutes pour vous balader dans le magasin, on se redonne rendez-vous dans 10 minutes à l'accueil ». Et je les laisse faire un tour dans le magasin.

Maxime : moi, mon idée, ce serait : tu vas avec lui quelque part, dans un des rayons qui n'est pas forcément nickel et tu peux lui dire : « vous, qu'est-ce que vous feriez pour améliorer ce rayon ». Je ne lui demande pas une idée claire et nette et là, tu vois aussi comment lui, il se débrouille, ce qu'il connaît. Je sais pas, je pensais à ça... je ne sais pas ce que vous en pensez, mais...

Maxence : après, ça, c'est plutôt dans la mise en situation. Par exemple, quand je recrute un technicien, le mec il te dit que les vélos, il les répare, je peux lui demander de me faire voir.

Maxime : oui, c'est l'idée.

Marie : selon ce qui se dit pendant l'entretien, si par exemple il nous explique qu'il est le roi du linéaire, OK...

Maxence : tu vois, c'est une des questions que je t'avais envoyées (s'adresse à Johan) sur ce que j'attendais et c'est de se dire, tiens, aujourd'hui, avec tout ce qu'on a fait, tiens est-ce que les pratiquants de sport, c'est une chose qui est vachement intéressante et facile à trouver parce que du coup, tu peux trouver les questions. Et moi, tu vois, la problématique que j'ai, c'est de se dire attends, pour un champion du monde du linéaire, comment je peux arriver, quelles questions on peut poser pour le vérifier ?

Johan : ça... quand tu m'avais envoyé ça, je me suis aussi posé la question, je me suis dit bah tiens, il n'existe pas, il n'existe pas de moyen de savoir, effectivement, le seul truc, c'est que tu peux supposer. Effectivement, quand tu fais faire, moi, je me rappelle, j'avais été à un entretien à *SVSCsport* Antibes pour être responsable de rayon et le mec, il avait fait ça, il m'avait fait faire un tour du magasin, c'était mon deuxième entretien pour être RR, et il m'avait dit, il avait employé le mot linéaire, je ne connaissais même pas le mot linéaire. Aujourd'hui, il faut se dire que des fois, nous, on parle un langage à nos candidats mais il faut se rappeler. Tu lui dis TG, tête de gondole, je n'avais jamais fait de commerce. J'avais fait du journalisme. Tête de gondole, je ne savais même pas ce que c'était. Donc, bon, des fois il faut faire attention, il m'avait employé le mot linéaire et je me rappelle, avec le mot linéaire, je me suis dit que j'allais essayer de comprendre ce qu'il voulait dire par là. Et il me dit : « qu'est-ce que tu as vu en magasin ? Est-ce que tu changerais quelque chose ? ». Et je crois que j'avais vu un truc au rayon sport de raquette qui me paraissait pas très droit, tu sais, je m'étais mis devant et je ne comprenais pas. Et je lui avais dit : « moi, les raquettes, je trouve que ce n'est pas très clair, ça ne suit pas bien, le prix à gauche était plus cher que le prix à droite ». J'avais utilisé mes mots. Et le mec, implicitement, il a dû se dire, lui, il est pas de *SVSCsport*, il ne s'est pas ce que ça veut dire le mot linéaire mais, il a vu que ce n'était pas très droit et que le prix c'était pas dans l'ordre croissant. Donc pour assimiler des choses qui ne sont pas très compliquées sauf si on n'a pas le goût, il y en a qui ne voit pas, ils ne percutent pas mais moi je suis devant le linéaire, je percute. Donc hormis faire des choses comme ça, effectivement c'est pour ça que le tour du magasin, je trouve que c'est vraiment pas mal. Hormis ça, c'est très, très compliqué de vérifier. Encore une fois, je vous rappelle et c'est pour ça que c'est important de vous rappeler ce que je vous ai dit tout à l'heure, on recrute des savoir-être. Le linéaire, c'est un savoir-faire. Tu peux essayer de le chercher sur quelque chose mais c'est un savoir-faire. Tu recrutes des savoir-être, tu recrutes quelqu'un de sportif, serviable, machin et qui a aussi peut-être des capacités à vite comprendre, ça, tu peux vite l'analyser en entretien. Bon, tu te dis que le mec il a quand même toutes les cartes en main pour quand même se

faire dans le moule, on a des formations, on a tout ce qu'il faut. Dites-vous que vous allez plus chercher à déceler les savoir-être liés au linéaire qui peuvent être capacité de compréhension, d'adaptation, quelqu'un de logique. Ça, on peut arriver à le déceler. Par contre effectivement, s'il te dit qu'il est maniaque, ça ne veut rien dire.

Maxence : oui, c'est pour ça, tu vois, c'est...

Johan : tu as tout à fait raison. Donc dites-vous que c'est plus facile de déceler des savoir-être. Pendant l'entretien, on décèle des savoir-être et du coup on peut les lier à des savoir-faire. Ça va ? Donc là, même principe, entrer dans la phase d'entraînement, c'est cool, on a une petite demi-heure par entretien, on peut finir à 5h30, c'est cool.

Là, vous avez les 10 phases de l'entretien, je vous invite à les écrire ou prendre en photo, comme vous voulez, vous faites vraiment comme vous voulez. Et pendant que vous écrivez, je vais vous dire aussi ce qui est... là, vous les avez là, si, si, vous les avez. Normalement vous les avez, vous avez un truc comme ça. Page 21 normalement.

Donc là, vous avez vu, on en a parlé, donc la préparation, c'est dans le projet d'équipe, définition du besoin etc. Le lancement, bon, ça c'est de l'accueil, la présentation personnelle, on l'a faite ce matin, présentation de l'entreprise, mais ça, on va revenir dessus. Et le noyau, c'est vraiment le cœur, quoi. Ça, c'est 70, 80 % de notre entretien. Présentation du candidat, validation des critères, réponses aux questions du candidat, c'est vraiment le noyau dur de votre entretien. Et on va plus travailler, à partir de la présentation personnelle, juste la validation de critères, voir la réponse des candidats si on joue le jeu des questions, on va travailler ça là maintenant. Je m'étais noté, moi, quand j'étais en formation, je m'étais noté quelques trucs qui peuvent être utiles.

Alors préparation personnelle, prendre 10 minutes, fiche de présentation, commentaires positifs avant entretien. En gros, essayer de faire en sorte avant l'entretien, vous savez que vous avez un entretien, vous vous isolez. Pas être dans le feu de l'action pour avoir un temps de réflexion. Se vider la tête et se concentrer. Ayez ce respect envers le futur collaborateur que vous avez. Ça tombe, c'est un futur collaborateur donc ayez du respect pour lui, il faut vous vider la tête et ne penser qu'à lui. Préparer la salle donc je m'étais mis bouteille d'eau, attention à l'espace de survie de chacun. Dans le jeu des questions-réponses, moi, j'avais noté quel est votre métier de rêve dans 10 ans ? Ça c'est si jamais on n'a pas décelé la projection et le côté concret, est-ce que c'est quelqu'un qui a de l'ambition ou pas. Toujours utile cette question. Quel est le patron qui vous a le plus marqué ? Ça, c'est des bonnes questions aussi, dans toutes les entreprises qu'il a faites, quel est le responsable ou la personne au niveau hiérarchique qui vous a le plus marqué et pourquoi. Ça, ça dit aussi quelque chose de ce qu'on a reçu. Pourquoi avez-vous postuler pour ce poste ?

On y va ? Ce qu'on va faire, pour la pratique, vous allez reprendre le besoin que vous avez défini ce matin, vous vous rappelez, ce matin dans la définition du besoin, vous avez écrit le besoin. Ce que vous allez faire, c'est que vous allez prendre, vous avez la feuille *notes*, la feuille du début. Donc, sur cette feuille-là, normalement, en reprenant votre profil de ce matin vous allez me lister les critères que vous cherchez à valider de manière concrète par rapport au profil dont vous m'avez parlé ce matin.

Donc vous aviez écrit des savoir-être, des savoir-faire, etc. fort de tout ce qu'on s'est dit là, vous allez me mettre, les quatre critères incontournables de *SVSCsport*, donc chercher à les valider. Et aussi les critères, les savoir-être que vous voulez valider par rapport à ce profil. Faites une liste de critères, rajouter vous peut-être quelques questions qui peuvent vous aider, donc là on n'a pas de CV, certes, c'est un peu biaisé mais peut-être des questions que, voilà si jamais il y a un blanc, j'ai cette question-là à poser.

On fera pas un jeu de rôle, on fera un entretien, tu cherches un vendeur machin, moi je le fais, vous le faites et on s'exercera sur le recruteur à l'exercice de la présentation personnelle et à l'exercice de STAR et le recruté, le fait de se présenter aussi ça permettra de le faire aussi travailler sur comment je me présente et qu'est-ce que je dois dire de moi quand je fais un entretien. Donc partez bien du profil que vous avez vu ce matin, comme ça c'est concret et à la limite, aujourd'hui, vous pouvez peut-être repartir avec une petite fiche des critères que vous voulez valider et vous vous êtes mis en réflexion. Et comme ça, quand vous ferez votre entretien... On fait la méthode présentation personnelle, présentation personnelle qui est ici, et après, validation de critères, méthode STAR, je rappelle, STAR : situation, tâche, action, résultat. Pareil, le mot STAR, vous pouvez très bien l'écrire sur votre fiche.

*Il s'adresse à moi, en chuchotant, les participants sont en train de travailler. Il fait défiler les pages du roadbook.*



Johan : Tu vois, ça, je ne vais pas le faire, tu vois, intégration, période d'essai, c'est pas le plus important. Le respect du candidat, j'en parle en filigrane. Ils m'ont envoyé par mail leurs attentes, du coup, moi, je sais ce que je dois aborder. Et je laisse toujours un petit temps de questions – réponses parce que, là on ne fait pas d'entretiens collectifs parce que c'est pas le but de la formation mais s'il y avait des questions sur ça, je peux éventuellement l'aborder. Le téléphonique, je l'ai improvisé, normalement, je ne le fais pas. Et vu qu'on était que 4, j'ai pu improviser. Sinon, normalement, je ne le faisais pas comme ça.

Vous avez tous noté vos critères ?

Il s'adresse à Maxime : T'as une feuille ? T'as noté tout ce que tu voulais ? Fais voir ?

*Il vérifie les critères et Maxime en dit un tout haut. Johan lui demande alors de ne rien dire pour rendre l'exercice « le plus réaliste et réel possible ».*

Est-ce que c'est bon pour vous ?

OK. Les entretiens, je vais débarrasser un peu ici. On va les faire là. Donc un recruteur et un recruté. On va essayer de tous passer, on essaye de faire en sorte que ce soit pas trop redondant, je sais, on a déjà fait des jeux de rôle. Voilà, on est que quatre donc, on n'a pas pu tourner autant que ce qui était prévu mais bon voilà, oubliez parfois ça, le but c'est juste que le recruteur travaille sa présentation de départ, ce qu'il donne au candidat. Et dans un deuxième temps, la personne joue son rôle, vous ne mentez pas, vous racontez qui vous êtes, y a pas de soucis. Et le recruteur travaille le STAR. Donc je prends une situation, tâche, action, résultat, et je valide mes critères. OK ? C'est vraiment ce travail-là qu'on cherche à faire. Je tends une perche pour que le candidat, il me développe son truc. Et je vais vraiment le chercher. Ensuite...

Lucas : on le fait en binôme ou on le fait un par un ?

Johan : non, on va tourner justement. On va... genre par exemple, ... mais moi, je vais me mettre dans le truc comme ça, ça changera aussi, genre Marie elle m'écoute moi. Maxime il t'écoute toi. Toi, ... enfin bref, pour pas que ce soit vraiment les binômes, pour casser un peu le truc... par contre, ce qu'on fait, c'est qu'on garde deux observateurs donc les deux qui ne passent pas se mettent en observation. Et ils se notent : bah tiens, moi j'aurais peut-être fait ça, j'ai décelé ça, il a bien fait ça etc.

On fait quatre entretiens. On va se donner un timing. Je me dis que 5h et demi... là il nous reste 1h15, on est quatre, si on peut faire entre un quart d'heure et 20 minutes par entretien, ça laisse 5, 10 minutes de débriefe à chaque fois.

Je prendrai le chrono, je serai maître du temps.

Lucas : et, du coup, on a quand même une notion du profil qu'on a recruté ? Parce que on est censé avoir eu l'appel téléphonique on est censé avoir un sportif pratiquant entre guillemets etc.

Johan : ouais, alors...

Marie : ouais, on n'est pas en sujet, situé là, c'est quand même que...

Johan : après, les seuls trucs sur lesquels vous n'avez peut-être pas validé, c'est sur le côté technique, pratiquant du sport. Bon, alors ça, mettez-le de côté, valider tous les critères de savoir-être. Valider ou invalider pas et moi, ce qui compte, c'est comment vous allez chercher à valider ce critère-là. Quelle question vous allez poser, qu'est-ce que vous allez faire pour être sûr que ce critère-là est là.

Après, à la fin, quand on débriefera, le recruteur dira tous les critères qu'il avait, est ce qui les a validés ou non, exprimera ses difficultés, voilà. On échangera cinq 10 minutes sur l'entretien. Qui veut commencer ?

Marie : moi

Johan : allez, je vais m'y mettre. Tu me recrutes ? Donc on va vraiment faire le truc. Imaginons, on va faire à l'accueil, etc., enfin vraiment le truc de bout en bout.

J'ai pas de costard dans le casier, donc je ne vais pas mettre le costard.

Marie : ah bah merde alors, viré.

Lucas : c'est con, c'est un critère !

*Ils rient.*

Marie : dommage, je l'avais écrit, je l'avais écrit, c'est dommage.

Johan : ah, merde.

Marie : très bonne présentation !

*Johan frappe à la porte.*

*Marie va ouvrir.*

Marie : bonjour.

Johan : bonjour.

Marie : Marie, enchanté.

Johan : de même, Johan.

Marie. Je vous en prie, entrée.

Johan : super, merci.

Marie : on va s'installer autour de la petite table.

Johan : je veux mais ici je présume ?

Marie : oui, assieds-toi. Bein écoute, merci d'avoir pu te déplacer et de te rendre disponible pour cet entretien, ce que je propose, c'est que je vais commencer par me présenter, te présenter un peu le magasin. Ça peut te permettre de mettre un premier pied dans l'univers de *SVSCsport* que tu ne connais pas jusqu'à présent et ensuite, je te laisserai la parole, je te laisserai te présenter comme tu envie de te présenter. Me raconter ce que tu as envie de Moran compter. Et puis on verra au fur à mesure des questions ce que tu auras à me dire. Ça te va comme ça ?

Johan : très bien.

Marie : alors voilà, moi, c'est Marie, j'ai 25 ans. Je suis chez *SVSCsport* depuis 2012. Moi, j'ai intégré l'entreprise en tant qu'étudiante, un CDD étudiant au départ. Donc je rentrais d'une mission humanitaire que j'avais effectué pendant ma période d'école de commerce et je cherchais un petit job étudiant. Parce que j'avais un peu de temps pendant l'été. Et pendant mon expérience humanitaire, j'avais fait un trek, on est pas mal et il y avait une offre pour intégrer le rayon randonnée du magasin de *SVSCsport* de Marseille. Et du coup, c'est comme ça que je suis rentrée, j'ai été tout de suite plongée dans l'univers de *SVSCsport*. J'ai adoré mon expérience en magasin pendant deux mois, qui s'est ensuite prolongé en CDI étudiant. Suite à ça, j'avais besoin de trouver un stage pour poursuivre mes études. J'avais absolument envie de rester chez *SVSCsport* parce que moi, ça m'avait pris aux tripes et j'ai adoré mon expérience, j'étais dans une super équipe et j'espère que t'auras la chance de découvrir toute cette partie humaine de *SVSCsport*. Et du coup, j'ai intégré la fondation *SVSCsport* à Campus, à Lille, c'est comme ça que je me suis retrouvée dans le grand Nord. Donc j'ai évolué dans l'entreprise, dans la fondation pendant trois ans et au bout de trois ans, il me manquait un petit quelque chose et j'ai découvert que c'était tout cet esprit d'équipe que je n'avais plus à la fondation et qui me manquait énormément. Et du coup, j'ai intégré le magasin de Bailleul en tant que responsable de rayon depuis six mois. Niveau personnel, je ne suis pas encore mariée mais bientôt, l'année prochaine. Originnaire du Sud. J'ai un petit chaton qui a 9 mois maintenant et auquel je suis très attachée. Voilà, toute ma famille est dans le sud mais je suis quelqu'un de très proche de sa famille.

Donc ce que je te propose, je sais pas si tu as eu le temps de faire un petit tour en magasin pour le découvrir...

Johan : Si, si, c'est bon.

Marie : Donc le magasin, ici, fait 3000 m<sup>2</sup>, c'est pas un gros magasin. Le magasin est divisé en trois consolidations et moi, je m'occupe donc du fitness et de la nature. Donc, je te laisse te présenter.

Johan : J'me lance. Alors, donc Johan, j'ai 30 ans. Alors par où commencer. Moi, je suis un pratiquant de foot, ...

Marie : D'accord.

Johan : Passionné, je fais ça depuis que j'ai cinq ans. Je suis éducateur dans mon club, j'organise des tournois donc ça me tient à cœur. C'est un club plutôt familial donc c'est important pour moi et c'est un niveau qui est correct, c'est pas extraordinaire, mais c'est quand même un bon niveau. Je sais pas si vous connaissez, c'est niveau ligue. Et autour de nous, on a plein de clubs qui gagnent beaucoup d'argent, des joueurs qui gagnent de l'argent en jouant. Nous on ne gagne pas. Moi, ce qui me plaît, c'est mes potes quoi, j'ai des amis, on est au foot, j'ai 30 ans mais euh... quand j'avais 22 ans, j'avais des amis qui, maintenant ont 38 ans, et j'en ai qui ont trois ans de moins que moi. On a joué pendant 10 – 15 ans avec les mêmes personnes et des personnes plus anciennes qui viennent de milieux différents aussi. A côté de ça, pourquoi je postule à *SVSCsport*, c'est que je cours aussi, donc quand je dis que j'aime le sport, j'aime vraiment le sport, pas que le foot. Donc je cours des 10km, semi-marathons, marathons. J'ai fait deux fois le marathon de la route du Louvre, j'ai fait 4 semi-marathons et j'ai aussi fait des trails. Le trail de la côte d'Opale, un autre qui fait 35 km, donc voilà.

Marie : C'était quelle distance la côte d'Opale ?

Johan : J'avais fait le 28 peut-être ? Je sais plus trop parce que c'était mon premier. C'était y'a déjà 2-3 ans. Je l'ai fait comme ça, en mode découverte, vraiment pour découvrir la discipline. Faisant du foot, je suis plutôt pas mal en course à pied, en endurance. Du coup, j'ai un temps que je voudrais faire et je m'entraîne. Et entre le foot, ma femme, je ne trouve pas forcément le temps de m'entraîner mais bon, je vais y arriver.

Donc voilà, ça c'est pour le sport. Que dire...

Marie : Tu ne pratiques pas du tout de fitness ?

Johan : J'en ai fait un peu, j'en ai fait un peu, mais pareil, c'est pas ma pratique première mais je m'y connais quand même en, ... sur tout ce qui est vélo elliptique, rameur, ...

Marie : Parce que t'allais en salle ?

Johan : Non, parce que j'ai déjà travaillé à Intersport, j'ai bossé à Intersport sur ce rayon-là, ça m'a formé, même si je pratique pas... je connais les différences, roue d'inertie et tout ça... je sais c'est quoi les différences entre un premier prix, un occasionnel, etc.

Marie : Et tu connais du coup un peu les produits *SVSCsport* ?

Johan : Ouais, je connais, bein, ma femme, elle a un tapis de course

Marie : D'accord. Et tu l'utilises...

Johan : Ouais, je l'utilise de temps en temps pour courir ouais. Pour garder la forme. Donc je suis marié, ma femme travaille aussi, elle est dans une boutique de vêtements à Lille. Donc dans le commerce aussi. C'est pour ça que je vais dans le commerce aussi comme ça on a le même rythme de vie, c'est bien. Donc voilà.

Marie : Donc, toi, en d'horaire, en termes de temps de travail, tu peux bosser les samedis, les mercredis...

Johan : Ah, moi, je suis... je suis libre comme l'air, après, bon, je vous avoue, ma femme, son repos, elle, c'est le jeudi. Donc, bon voilà, après... j'veux pas que ce soit quelque chose qui me porte préjudice, pas du tout, moi, s'il faut que je travaille le jeudi, je travaillerai mais idéalement, si je pouvais pas travailler le jeudi, ça permettrait d'avoir du coup deux jours avec ma femme. Le jeudi et le dimanche, quand elle travaille pas le dimanche. Après, ça se fait, ça se fait pas...

Marie : Vous êtes disponible à partir de demain ?

Johan, Ouais, ouais, ouais, demain, ...

Marie : D'accord, et euh... du coup, pendant toutes ces activités, je suppose que vous faites aussi des troisièmes mi-temps ?

Johan : Ouais, ben, ouais...

Marie : Donc t'es plutôt leader sur ce côté-là ? C'est quelque chose qui te tient à cœur aussi ? Ou c'est plutôt le sport pour le sport ?

Johan : Euh... je sais pas trop si c'est ce que je dois dire pour être recruté... dans mon équipe, vu que je suis éducateur, ça fait 22 ans que je suis dans le même club, j'ai le même club de 5 ans à... donc même plus, de 5 ans à 30 ans, 25 ans que je suis dans le même club donc c'est vrai que je suis plutôt très connu dans le club, j'ai été éducateur pendant... j'ai arrêté à 23 ans, pendant 8-9 ans j'ai été éducateur, j'entraînais les tous petits à partir des 5 ans...

Marie : C'est quoi ta plus belle réussite en tant qu'éducateur ?

Johan : Ma plus belle réussite, c'est une fois où j'étais en tournoi avec mes petits, je crois que c'était en benjamin à l'époque, ils devaient avoir une dizaine d'années et pendant le tournoi, il y a des parents qui sont venus me dire que d'autres parents leur avaient dit qu'ils avaient de la chance car ils avaient un éducateur en or dans cette équipe-là. Parce que c'est vrai que moi, j'avais toujours à cœur de... voilà, le foot, c'est un support, mais voilà, on parle pas comme dans le quartier, on se tient bien, quand on mange, on nettoie les tables et du coup, j'étais assez fier de ça quoi.

Et pour en revenir à ce que vous demandiez, donc du coup, vu que je suis très connu, enfin... du fait d'être dans le même club etc., j'étais capitaine de mon équipe, je suis plutôt un marrant donc euh... ouais, effectivement, on aime bien faire la fête.

Marie : T'es capable de remonter le moral des troupes...

Johan : J'essaie. C'est pas toujours facile mais bon.

Marie : et, toute la préparation des entraînements, c'est toi qui la fais ou alors tu te faisais accompagner ? ?

Johan : quand j'étais éducateur, si, c'est moi qui faisais la préparation. Après, j'ai passé quelques diplômes, forcément, parce que c'est important de prendre du recul par rapport à ça. Mais, après, j'étais avec des amis, on était un bon groupe, on était trois ou quatre potes à être de la même tranche d'âge à peu près et à être éducateur sur des catégories différentes. Donc moi, je préparais de mon côté, il préparait, des fois c'était lui qui préparait et moi je ne préparais pas, on préparait nos séances nous-mêmes et puis on timait le truc. Voilà, et on savait, on avait des plans, pendant trois mois, on travaillait telle chose, pendant les trois autres mois, on travaillait autre chose, pour faire progresser les petits.

Marie : c'était assez organisé quand même. Tu savais où tu voulais aller avec ton équipe, tu savais où tu voulais emmener ton équipe.

Johan : ouais, après je voulais qu'il joue d'une certaine manière, donc du coup j'avais des exercices qui font travailler cette manière de travailler et puis après créer quelque chose.

Marie : je vais revenir un peu sur la course à pied parce que moi, c'est aussi mon domaine donc ça m'intéresse. Est-ce que tu t'étais donné un objectif pour faire le trail de la Côte d'Opale ou ton marathon ?

Johan : non, celui-là non, le trail de la Côte d'Opale. Pourquoi, parce que c'était le premier et on l'a fait avec une ancienne patronne d'Intersport. En fait, elle voulait le faire et du coup, avec un collègue on se dit bah tiens on va le faire et donc on l'a fait à trois. En fait, on l'a suivie elle, elle, c'était son premier, on savait qu'on était potentiellement... qu'on allait faire un meilleur temps qu'elle mais on ne voulait pas, on s'était dit qu'on le faisait à trois. Donc pour le coup, on s'était pas donné un temps, on s'était dit on le fait en allant et puis on voit comment ça se passe, et puis voilà. Par contre, après, les marathons, en fait le premier je ne l'ai pas du tout préparé. Donc je me suis fait traiter par ma femme parce que j'ai fait un marathon comme si là, j'ai décidé que demain je faisais un marathon. Donc ça a été dur, ça a duré 4h20, j'ai eu des crampes au bout de 30 km donc j'ai fait 12 km avec des crampes mais je voulais le finir donc je l'ai fini.

Marie : c'était difficile mais tu es allé jusqu'au bout.

Johan : ouais. Et le deuxième, je m'étais un peu plus préparé mais bon, je courais une fois toutes les deux semaines, c'est peut-être pas comme ça qu'on prépare un marathon et je l'ai fait en quatre heures. Et là, pour le coup, j'étais déçu parce que je m'étais donné un objectif de 3h45 minutes.

Marie : d'accord, tu avais quand même un objectif.

Johan : ouais, mais je pense que j'ai aussi été rattrapé par mon hygiène de vie... troisième mi-temps...

*Marie rit.*

Marie : est-ce que tu as des questions ? Est-ce que tu as envie qu'on parle d'un sujet en particulier ?

Johan : du coup, vous êtes en fitness - nature, je sais que je ne suis pas pratiquant, enfin je ne suis pas pratiquant... mais je connais un peu mais c'est pour ce rayon-là que vous recherchez ou alors il y a des autres besoins ?

Marie : moi actuellement je recherche un 35 heures pour la période de Noël qui soit exclusivement consacré au showroom fitness. Il doit être capable de vendre des machines de fitness, de monter en gamme sur les machines et vendre tous les services qui sont proposés avec les machines de fitness donc l'extension de garantie, etc.

Johan : du financement je présume.

Marie : du financement, effectivement. Est-ce que c'est quelque chose qui te parle ?

Johan : oui, Intersport n'avait pas tout ça mais, je me doute, ma femme travaille dans le commerce, quand je vais aux Galeries Lafayette, je sais qu'il y a un gros truc financement, donc oui, je présume qu'il y a des aides, des choses comme ça et après, c'est excitant aussi de faire en sorte qu'un bon produit soit vendu au client, c'est ce qui fait aussi qu'on est content de sa journée si on a réussi à le faire.

Marie : et donc toi, ta démarche pour vendre une machine de fitness, tu l'envisages comment ? Si moi je suis cliente et que je te dis voilà, je voudrais acheter un vélo elliptique...

Johan : déjà, il faut savoir ce qu'il va en faire. Et après, en fonction de ce qu'il va en faire, voir du coup les modèles qui sont adaptés et après, dans la discussion, peut-être sentir ce qu'il serait prêt à faire et aussi essayer de voir si c'est plus pour Madame ou pour Monsieur, pour les deux, du coup, la recherche qu'ils ont, et donc le produit le plus adapté et forcément essayer de vendre celui qui va le mieux, peut-être le plus cher parce que ça fait partie du jeu mais sans forcément les arnaquer.

Marie : donc tu pars d'abord du besoin.

Johan : ouais.

*Fin de l'entretien.*

Johan : bon on est dans les 15 minutes. Débriefe : donc toi du coup, ton ressenti d'abord ?

Marie : moi, je m'étais notée plein de choses, j'ai mis des points partout donc pour moi tu as été validé. Sur le fitness, si je pars vraiment de mon besoin, c'est que pour Noël, c'est que pour vendre de la machine donc pour moi, c'est suffisant. C'est peut-être pas l'idéal mais c'est suffisant. Le fait que tu aies déjà eu une expérience dans le monde du commerce, chez un concurrent en plus, c'est un plus.

Je voulais valider aussi l'aspect un peu ne pas faire de vente forcée car vendre des machines ce n'est pas que vendre le plus cher et le plus possible, c'était aussi pour l'analyse du client parce qu'à *SVSCsport* c'est ce qu'on fait. C'est vendre le bon produit pour la bonne personne en fonction de son besoin.

Vital serviable sportif concret, pour moi, c'était tout bon.

Ensuite, je m'étais notée joie de vivre et souriant. Donc pour moi c'est ça, la joie de vivre c'est un peu la troisième mi-temps. Et puis toute cette partie, tu l'as bien exprimée aussi, la partie « mes amis c'est important », pour moi le foot c'est aussi un loisir, c'est aussi du partage. Ensuite je m'étais notée la bienveillance, pour moi c'est une valeur très importante. Et donc c'est ça, tu t'occupes des gamins, tu les accompagne, donc je pense que c'est de la bienveillance.

J'ai mis dynamisme et pour moi c'est validé.

Capable de prendre des décisions, polyvalence, adaptabilité et loyal donc là tu m'as dit que tu étais resté autant de temps dans le même club dans tout ça, ça a été validé aussi.

Je m'étais notée à partir de demain, 35 heures etc.

Johan : OK, et à part ça, est-ce que tu as senti changer les choses, est-ce que tu t'es dit tiens, je vais poser telles questions pour valider tel truc ?

Marie : ouais, en fait sur la partie joie de vivre, je voulais la bienveillance aussi. Et après aussi sur la partie vraiment commerce parce que Intersport n'a pas forcément les mêmes méthodes que nous.

Johan : moi du coup comment je me suis senti. Je me suis senti très à l'aise par la présentation, par le ton employé mais en même temps engageant parce que, vous avez pas vu, mais la poignée de main, elle était assez... voilà quoi... une bonne poignée de main. Même moi j'étais surpris, je me suis dite elle m'a serrée la main comme un bonhomme. Donc du coup, mine de rien, quand on sert la main comme ça, Bing, voilà, OK, je suis en entretien, là. Et c'est détendu, tout ça, mais, la poignée de main, elle m'est resté en tête. Donc, voilà, ça c'était quand même important. Donc plutôt à l'aise. Après je suis bon public donc c'est facile, il y a aussi ça, des fois, après voilà, j'ai 30 piges, je suis de *SVSCsport* donc forcément là je parle beaucoup, et c'est vrai que des fois on a des candidats qui parlent moins bien mais les situations sont faites aussi pour les faire parler.

Qu'est-ce que vous vous avez observé ?

Maxime : la première chose, je pense que ta façon de faire rend super à l'aise donc ça s'y prête bien donc je pense que comme tu disais, tu as envie de parler. Par contre, à l'inverse, je me dis que peut-être que ta présentation du début était un peu longue dans le sens où tu t'es peut-être un peu trop... alors c'est un ressenti... un peu trop précise au niveau de toi. Après c'est bien parce que ça lui permet de se mettre à l'aise mais peut-être que d'un autre côté, c'est un peu trop long. Je ne sais pas. C'est une question comme une autre. C'est ce que j'ai ressenti.

Maxence : moi ce que j'ai aimé, c'est le côté comment va se dérouler l'entretien. Elle a expliqué qu'elle allait se présenter, et après qu'il allait se présenter, c'était carré. Ça va se passer comme ça, si tu as des questions, tu n'hésites pas donc moi je trouve ça plutôt intéressant, après ça recadre l'entretien donc ça, sur la présentation, ouais. Après peut-être ne pas aller trop dans le détail mais après, ça fait partie... à chacun son histoire donc...

Johan : c'est ce qui donne aussi envie de parler de choses. Il ne faut pas trop en donner mais il faut quand même en donner pour donner aussi envie de le faire. Après, je pense que ce qui joue aussi c'est que ça, tu l'as entendu trois fois dans la journée.

Maxence : moi, en même temps, je me doutais, enfin tu vois, sur les étapes sportives, serviable sens du service des choses comme ça et en fait, tu vois, c'est super intéressant parce que, il y en avait certains, c'est tombé vite et d'autres en fait où tu as dû reposer des questions et du coup retomber dessus.

Marie : le concret, ça été difficile.

Johan : oui, j'ai fait exprès de ne pas le dire.

Maxence : après, sur le côté entraînement et des trucs comme ça, après, ça déroule quoi.

Marie. C'est vraiment le truc qui me manquait.

Lucas : tu en avais déjà fait avant des entretiens ? Non ? Enfin je veux dire tu en avais déjà fait passer ? ?

Marie : oui.

Lucas : enfin, ce qui est flagrant, c'est que tu es super à l'aise, il n'y a pas de temps morts, les questions, on sent qu'elles arrivent au bon moment et c'est hyper fluide donc je suppose que quand on est en entretien avec toi voilà, ça découle. Et aussi, le fait que tu arrives à prendre la main c'est-à-dire que quand il était trop long, tu disais pas forcément grand-chose mais tu montrais que tu étais toujours là et tu le laissais pas dans son monologue, à ce qu'il puisse se perdre parce que ça devient un peu chiant etc.

Johan : très bien, on va passer au suivant. Juste, du coup, oubliez pas, écoute active. Aujourd'hui, c'est ce que j'ai senti, je parlais et je ne sentais pas qu'elle en avait rien à foutre, elle ne lâchait pas mon regard et, elle faisait C. Mais je voyais qu'elle notait des choses donc j'ai senti de l'écoute active. Ecoute active, ça veut dire que je l'écoute mais je suis aussi acteur. Je valide mes critères ou je ne valide pas donc je l'écoute et en même temps je me demande ce que je dois aller chercher chez lui. Et c'est vraiment ça quoi. Il ne faut pas être spectateur du discours. Je suis aussi acteur de ce qu'il me raconte.

On enchaîne, Maxime, tu veux le faire ?

Maxime : oui je veux bien le faire.

Johan : donc qui va le faire avec Maxime ? Maxime tu vas faire le recruteur qui veut faire le recruté ? Julie, ça te dérange pas après si tu participes ?

Julie : non, c'est ce que j'allais dire.

Johan : après pour le prochain comme ça, ça changera un peu. OK, super. Qui veut faire le recruté ?

N'oubliez pas, on commence à partir de dehors parce que c'est important aussi.

*On frappe à la porte.*

*Maxime va ouvrir.*

Maxime : bonjour.

Maxence : bonjour, Maxence.

Maxime : d'accord, Maxime, enchanté. Entrez, vous êtes bien là pour l'entretien, CDD 25 heures en cycle ?

Maxence : ouais.

Maxime : installez-vous. Donc bonjour, déjà, comment allez-vous ?

Maxence : ça va très bien.

Maxime : d'accord, donc comme vous le savez, on est là pour le contrat CDD 25 heures en cycle et moi déjà, comment va se dérouler l'entretien, ce que je vous propose c'est tout d'abord je vais me présenter, je vais présenter rapidement notre beau magasin. Et ensuite, je vais vous laisser vous présenter. Ça vous va ?

Maxence : d'accord.

Maxime : donc déjà, ce que je voulais vous dire, c'est qu'on est là dans un échange. Moi, ce que je ne veux pas c'est qu'on rentre dans du bla-bla etc., je veux surtout qu'on parle vrai. Et qu'on sache si on doit, plus tard, travailler ensemble ou pas.

Donc moi, je m'appelle Maxime, je suis originaire de Normandie. Au niveau de ma formation, j'ai fait un Master à l'IAE de Lille et actuellement, je suis en alternance sur le magasin de Douai. Donc je suis sur une grosse consolidation : cycle et pas mal d'autres choses. Donc comment je suis, comment je marche, moi je suis quelqu'un, je suis quelqu'un d'honnête et, de droit et, je...

*Il regarde la salle et sort de son entretien :* putain, ça m'a déstabilisé de dire cycle. Pardon.

Johan : stop, stop. On arrête. Pourquoi tu fais 25 heures cycle ?

Maxime : parce que... ouais, du coup mais parce que...

Johan : non, non, non, non, non, j'avais dit dans les consignes, Maxime, on part de ton profil et justement ce sera beaucoup plus naturel. Et même si je ne suis pas pratiquant fitness, on s'en fout mais tu seras beaucoup plus naturel. Fais ce dont toi tu as besoin, ne joue pas un rôle. Le fait de jouer un rôle, c'est le meilleur moyen pour faire n'importe quoi.

Maxime : donc je recherche un 25 heures en nature, donc un CDD et donc comment ça marche nous dans notre magasin, on est une équipe de cinq personnes en 35 heures et une personne dans un contrat de 15 heures en tant qu'étudiant. Et donc nous, c'est une petite équipe familiale. Notre objectif, c'est vraiment de travailler ensemble, en équipe. On va te recruter en nature mais ce qu'on attend aussi de quelqu'un, c'est quelqu'un qui va pouvoir aller au sport collectif, aller aider en marche, aller aider en sport de glisse. C'est quelqu'un tout simplement de polyvalent qui va pouvoir travailler partout avec bien sûr une spécialité en pêche nature. Donc notre magasin, comme je t'ai dit, c'est un magasin familial donc on est un petit magasin. 2100 m<sup>2</sup>. Donc à l'échelle de la région, nous sommes un des plus petits magasins. Comme avantage qu'on va avoir, c'est que vraiment, tout le monde se connaît, tout le monde, je l'espère, s'apprécie et on travaille vraiment comme une grande équipe. Donc maintenant je vais te laisser te présenter.

Maxence : d'accord. Moi c'est Maxence, j'ai 31 ans. À la base, je ne suis pas originaire de la région, je suis originaire de Charente-Maritime. Du coup, j'ai suivi ma copine qui est venu faire ses études ici et donc, du coup, je n'avais

pas de boulot, voilà, je ne trouvais pas ce que je voulais et du coup je me suis dit que j'allais reprendre mes études. Donc j'ai repris mes études, j'ai fait un BEP en six mois, un bac pro commerce en un an et un BTS en deux ans du coup, en alternance sur un magasin de chaussures. Et j'ai continué sur une licence et aujourd'hui, je suis à la recherche d'un emploi donc c'est pour ça, j'ai vu que vous aviez déposé une annonce donc ça m'intéresse. Moi, ma passion, c'est la pêche donc clairement, je pêche tous les week-ends, surtout la nuit. On part à deux ou trois potes et on pêche la carpe pendant toute la nuit. Du coup c'est vraiment ce qui me plaît. Alors il y a la pêche mais il y a aussi l'esprit de compétition. Forcément, on est trois potes et forcément, c'est de sortir la plus grosse carpe pendant la nuit donc c'est ce qui va m'intéresser et sinon, moi, c'est la pêche, la pêche, et la pêche.

Maxime : la pêche, la pêche, y'a pas d'autre sport que vous pratiquez ?

Maxence : là, aujourd'hui, non vraiment, l'idée c'est que ça me prend quand même pas mal de temps, il y a quand même pas mal de préparation et après, voilà, les week-ends, c'est consacré à la pêche donc du coup tout est tourné par rapport à ça.

Maxime : et donc, vous êtes vraiment entre amis quand vous pêchez ou ça peut être aussi quelque chose que vous pratiquez via des associations ou ce genre de choses ?

Maxence : alors, j'ai une licence donc du coup, on a un étang qui est à côté il faut avoir une licence. Et puis après, des fois il y a des concours du coup, ça me permet de voir du monde et un peu avoir cet esprit de compétition, toujours pareil, entre nous et puis après, c'est d'aller chercher la plus grosse carpe et voilà, il y a souvent des récompenses, des choses comme ça. C'est ce qui m'intéresse quoi.

Maxime : donc vous allez toujours à peu près dans le même quoi ? Vous habitez sur Lille, c'est bien ça ?

Maxence : oui, c'est ça, exactement. Donc du coup c'est sur des étangs à une vingtaine de kilomètres.

Maxime : donc moi, ce que je voulais vous demander aussi c'est de savoir si vous aviez fait un petit tour dans le magasin ?

Maxence : oui, avant de venir, On m'a demandé de faire un tour donc du coup, directement, j'ai été au rayon pêche, je connais le magasin donc du coup, j'ai été là-bas. Alors, il y a des bonnes choses, mais je trouve que le rayon pêche est plutôt petit sur le magasin donc peut-être que si vous me recrutez, justement, l'idée serait peut-être de l'agrandir. Car je vois que sur le rayon carpe, il n'y a pas grand-chose. Moi j'adore ça et c'est vraiment ma spécialité donc pourquoi pas apporter des conseils, des choses comme ça.

Maxime : là, comme ça, sur le rayon carpe, justement, qu'est-ce que vous avez vu, vous qui êtes spécialiste ?

Maxence : j'ai vu, il manquait la pâte à carpe, il n'y en avait pas donc du coup, c'est bizarre parce que, on en consomme énormément. Et là, il n'y en avait pas.

Maxime : justement, on manque d'approvisionnement là-dessus, notre fournisseur ne nous a pas livré. Ce que je voulais vous demander aussi, c'est au niveau de vos anciennes expériences professionnelles, qu'avez-vous fait avant d'arriver là ?

Maxence : alors du coup, pas trop en magasin, j'étais juste commercial. Mais ce qui m'a plu, c'est le contact client alors, qui est un petit peu différent qu'en magasin mais mon objectif c'était de vendre des produits et c'est ce que j'aime. Toujours se retrouver, avoir des objectifs, se dire j'ai tant de produits à vendre sur la journée, c'est un peu une compétition pour moi.

Maxime : toujours comme dans la pêche quoi.

Maxence : oui, exactement.

Maxime : et c'était quoi votre activité ?

Maxence : commercial, en fait on vendait des produits chimiques pour les entreprises.

Maxime : vous aviez vraiment le poste de commercial ?

Maxence : oui exactement.

Maxime : et si ce n'est pas discret, qu'est-ce qui a fait que vous ayez arrêté ?



Maxence : en fait c'était un CDD et il n'a pas été renouvelé. Voilà.

Maxime : d'accord donc je vous remercie. Moi ce que j'ai l'habitude de demander, c'est tout simplement que vous essayez de me faire quelque chose, une petite blague, quelque chose comme ça...

Maxence : d'accord...

*Maxence rit.*

*Toute la salle rit.*

Maxime : une blague qui vous vient à l'esprit, quand vous me voyez...

Maxence : une petite blague... alors sur l'humour, non, là je n'en ai pas qui me viennent tout de suite.

Maxime : ouais, c'est toujours difficile peut-être une petite anecdote que vous connaissez ?

Maxence : alors il y en a une très bien, j'étais en train d'essayer un *over skate, over board* et j'en ai essayé un dans un magasin et je suis tombé et c'était filmé sur la vidéo de surveillance.

Maxime : ça a été filmé sur la vidéo de surveillance ? D'accord et vous avez réussi à l'avoir j'espère ?

Maxence : exactement.

Maxime : d'accord OK ben je vous remercie, donc moi, pour vous dire, votre profil m'intéresse donc sur un 25 heures. Comme je vous l'ai dit, ce serait pour la durée de Noël donc de fin novembre jusqu'à mi-janvier. Donc déjà, est-ce que vous êtes libres sur cette période ?

Maxence : oui. Je suis disponible tout de suite.

Maxime : d'accord. À partir de maintenant ?

Maxence : oui.

Maxime : donc moi, ce que je vous propose, c'est de faire un deuxième entretien avec Christophe bout de mon équipe pour voir justement si ça va, et si ça va, on pourra, pourquoi pas, partir sur un contrat.

Maxence : d'accord.

Maxime : je vous remercie.

Maxence : une bonne journée.

Johan : Maxime, comment tu t'es senti ?

Maxime : moyen. Honnêtement, j'ai pas été... j'ai pas fait ce que je voulais vraiment faire.

Johan : pourquoi ?

Maxime : je sais pas, déjà parce que le problème de la pêche c'est qu'en recrutant ça, moi, j'ai pas une connaissance vraiment du produit...

Johan : hormis ça.

Maxime : j'ai pas réussi à mener l'entretien exactement là où je voulais qu'il aille, c'est-à-dire que j'avais pas un chemin précis et jusqu'à arriver au point où je voulais arriver. Du coup, je suis un peu partie des fois à droite ou à gauche.

Johan : est-ce qu'il y a des critères, est-ce que tu as validé les critères que tu avais ?

Maxime : oui, du coup, j'ai validé sportif si on considère qu'un pêcheur est sportif. J'ai validé concret parce que, c'était... il fait des compétitions, il fait ses concours avec ses potes, il était assez terre à terre. J'ai validé spécialiste, forcément. J'ai validé force de proposition parce que je lui ai demandé, il était passé un petit peu dans le rayon et directement, il a vu qu'il manquait de la pâte à carpe.

Marie rit.

Johan : ça n'existe pas de la pâte à carpe.

*Éclat de rire*

Maxime : et j'ai validé dynamique parce que justement, ça découle un petit peu de cette force de proposition ou la personne, avant même qu'on lui demande de faire quelque chose, il avait déjà remarqué qu'il manquait quelque chose, et que cætera.

Johan : qu'est-ce que tu n'as pas validé ?

Maxime : je n'ai pas validé organisé, je n'ai pas trouvé de vraie organisation. Et je n'ai pas vraiment validé de vitalité. Et serviable non plus et drôle, j'hésite encore...

Johan : OK, on va revenir sur les quatre critères que tu nommes à la fin. Maxence, et toi ?

Maxence : c'est un peu compliqué parce que du coup, je ne voyais pas trop où il voulait en venir dans le sens je ne sais pas si quand tu as à recruter, tu le vois...

Johan : je vois ce que tu veux dire, mais toi là dans la posture que tu as, tu ne voyais pas trop où il voulait t'emmener.

Maxence : oui, c'est ça. Le côté structuré du début sur ta présentation je pense que là, il va falloir que tu te l'écrives parce que ça doit dérouler. Cette partie-là, tu vas en faire et en fait tu répètes tout le temps la même chose

Maxime : en plus, ça c'est normalement un truc que je sais faire, mais là je me suis un peu perdu.

Maxence : après, ouais, alors que la question de la blague... c'est difficile.

Maxime : c'est hyper difficile, je suis d'accord.

Marie : en fait, ça te fout la pression

Johan : là, tu as tout tué. Et tu as tout tué dès le départ

Marie : dès le début, oui.

Johan : dès le début.

Marie : j'ai mis pression initiale et à la fin, j'ai rajouté et finale.

Johan : exactement, c'est carrément ça. Pas de bla-bla, alors moi je te préviens, je ne veux pas de bla-bla... OK...

Marie : moi je veux qu'on soit honnête avec moi, etc. Tu as intérêt d'être sincère !

Johan : tu as Maxence devant toi. Alors il passe au-dessus mais si tu dis ça un candidat... et du coup moi, candidat, je vais rien te dire.

Marie : je n'avais pas osé.

Johan : OK, soit.

Maxence : ça et aussi la conclusion, demande bien à la fin si le candidat des choses à demander.

Johan : OK, les observateurs ?

Lucas : moi, effectivement la présentation. En fait on a l'impression que tu listais ce que tu recherches chez lui et que tu attendais qu'il te le dise, au lieu de te présenter comment on a vu depuis le début : je suis sportif, j'ai fait des voyages et que cætera. Tu as dit je suis quelqu'un de sincère, je suis comme si je suis comme ça.

Maxime : mais honnêtement, pour la présentation, c'est pas du tout bon parce que je m'y suis perdu totalement. Mais pour l'aurait,

Lucas : et, j'ai noté que en fait, tu as cherché effectivement à cocher, à faire des situations mais elles sont arrivées un peu, genre allez tiens, hop, réponds. Tu vois, ça n'a pas été amené, on a pas rebondi sur un truc. Tu as posé une question parce qu'on voyait que tu voulais arriver à quelque chose mais ce n'était pas dans le fil du truc. C'était pas fluide.

Johan : je vais revenir aussi après là-dessus. Marie ?

Marie : donc moi, j'ai noté qu'effectivement, tu avais un peu mis la pression initialement et finalement au final aussi. Parce qu'avec la blague, en tant que candidat, tu te dis... et si j'ai pas de blague, je ne suis pas drôle et si je suis pas drôle je suis pas si je suis pas ça... et je pense que c'est vraiment le truc à bannir. Moi, je l'ai eu en entretien en école de commerce, mon Dieu la pression que ça m'a mise... Après, ce n'était pas malveillant, c'était dans l'échange, tu étais bienveillant derrière, ce n'est pas méchant mais effectivement...

Après, j'ai noté présentation inexistante car en fait tu as présenté le magasin, tu as présenté l'entretien au sens de voilà pourquoi on est là aujourd'hui mais toi, on ne sait rien de toi en fait. Et puis même, du coup pour ton candidat, si tu veux qu'il soit franc avec toi, sincère etc. mais toi tu sers un peu du pain béni pour le candidat parce que tu expliques que tu veux qu'il soit comme ça, comme ça et comme ça et le gars il a juste à prendre ce que tu as dit et te dire qu'il est super honnête super...

Après j'aimerais creuser aussi un petit point, c'est que tu dis un moment donné : je vais à la pêche tout le week-end avec des amis. Mais quand tu vas travailler à *SVSCsport*, le week-end... il parle de la nuit donc il part deux jours, tu pars du samedi jusqu'au dimanche. Et comme à Noël on peut travailler le samedi et le dimanche et que c'est une grosse période...

Johan : Maxime, moi je te connais donc je le redis, c'est des conversations qu'on a déjà eu ensemble, il faut que tu sois à ce que tu fais. Là, tu n'étais pas du tout à ce que tu faisais. Pourtant j'ai bien senti la présentation foireuse que tu allais faire je t'ai même arrêté mais tu ne m'as pas écouté. C'est important, il faut que tu sois à ce qu'on fait. Je pense que j'ai bien précisé de partir de votre propre besoin. Et toi, tu viens me chercher à 25 heures cycle donc forcément tu n'es pas... donc il faut vraiment être à ce que tu fais. Là, tu t'es éparpillé, tu t'es laissé submerger par le truc. Donc premièrement, présentation inexistante. C'est clair, la présentation doit durer trois à quatre minutes. Hélas, l'entretien a duré huit minutes et 30 secondes. Donc c'est la première chose la présentation, tu n'as rien donné de toi donc lui... il te donne peu de choses de lui. Le début, je l'ai dit, le bla-bla, machin là c'est non. Et valider s'il est drôle, est-ce que tu as une blague... non. D'ailleurs avoir des blagues ça veut pas dire qu'on soit drôle. Ensuite, j'ai vu zéro star. Et je reviens sur tous les critères en plus que tu n'as pas validé donc déjà, ça veut dire que tu as clôturé l'entretien alors qu'il te restait cinq minutes potentiellement, tu as clôturé l'entretien en ayant même pas cherché. En tout cas, c'est l'impression que j'ai. Pourquoi ? Tu m'as dit dans les critères « organisé ». Il t'a dit un truc expérience de commercial. Tu n'as même pas rebondi dessus.

Maxime : Si, j'ai essayé, j'ai demandé où il était...

Johan : non, commercial, tu n'as presque pas rebondi dessus. Je ne l'ai pas senti commercial : situation ensuite il t'explique produits chimiques pourquoi tu as terminé il t'a dit que le CDD n'a pas été renouvelé et même là-dessus, tu n'as pas rebondi. Tu aurais pu demander pourquoi le CDD n'a pas été renouvelé. Commercial, c'est une situation. Stars ces situations commerciales produits chimiques CDD. Le T, c'est quoi ? Tâche. Bon, commercial, pas renouvelé tu le gardes en tête mais je déconne demander comment ça se fait mais la tâche tu peux demander ce qu'il faisait concrètement dans son métier. Il va te dire qu'il faisait ça, ça et ça et toi tu peux valider l'action, la réalisation donc plus tard.

Franchement, là-dessus, c'est vraiment un exemple concret, la méthode tu peux vraiment l'utiliser. Il t'a manqué serviable, il t'a manqué organisé. Organisé, je suis sûr que dans un boulot de commercial, les mecs ils sont un peu autonomes je suis sûre que ce critère-là tu le valider direct. Ou pas mais en tous cas, là tu avais le truc pour infirmer ou confirmer ce truc-là.

Marie : moi j'ai une question, est-ce que, avant l'entretien tu t'étais préparé des questions ? Moi j'ai l'impression que c'était pas spontané, que tu t'étais déjà mis des questions en tête.

Maxime : tous à plus man, je suis partie sur un truc... et du coup je n'ai pas réussi du tout à reprendre le fil. Honnêtement, naturellement, ma présentation je ne la ferai jamais comme ça.

Marie : parce que vu de l'extérieur, moi ce que j'ai ressenti, c'est qu'il y avait des questions que tu t'étais mis en tête, que tu voulais poser, sans forcément le connaître avant. Il y a des choses que tu as passé très vite et tu n'as pas forcément rebondi parce que tu avais en tête des questions à poser.

Maxime : non, je ne l'ai même pas noté j'en ai déjà fait passer des entretiens et c'est juste que là, Du coup, et comme dit Johan qui me connaît, je suis partie dans un mauvais truc et je n'ai pas à me reprendre.

Johan : après, ce que je comprends, c'est que là tu as des méthodes qui te changent donc du coup je pense que tu as voulu être bon élève et du coup tu as fait l'inverse. Mais ça, c'est donc quelque chose à travailler savoir être dans le contexte tout en ça se chante déprendre de ta feuille parce que là au final c'est effectivement, le truc drôle, t'as voulu valider le drôle donc tu poses est-ce que tu as une blague. Il faut savoir te déprendre du truc mais quand même il faut savoir naviguer et il faut se détacher de ses notes même si c'est De conduite. Moi aujourd'hui, ma formation, ma ligne de conduite c'est ça et je le fais exprès de temps en temps, j'ai ma feuille mais des fois je pars d'autres choses pour revenir sur ma feuille. La feuille structure mais pour autant, je suis capable de m'en aller, d'aller chercher ailleurs etc.

Le fait de faire cette formation ça vous montre qu'il y a comme une manière de faire et cette formation se fera en sorte que vous vous trompez le moins possible. C'est surtout ça qu'il faut se dire.

Johan : bon allez, on enchaîne on va faire Lucas et Marie comme ça après Maxence tu recruteras Julie.

Lucas : on recherche actuellement un 25 heures sur la montagne parce qu'on a besoin, pour la période de Noël, de quelqu'un pour seconder donc c'est essentiellement pour ça qu'on recherche quelqu'un. Donc moi c'est Lucas, je suis vendeur sur le rayon montagne depuis trois ans. Je ne suis pas de la région, je suis venu ici pour accompagner ma compagne et ça fait on va dire une dizaine d'années que je suis dans le commerce. Est essentiellement la montagne puisque c'est ma passion. Tu comprendras assez vite en rayon que j'aime bien discuter de mes randonnées, de mes expériences. Tout ça pour te dire que dans l'équipe, on est plusieurs passionnés et on cherche vraiment un profil pour ce tomber et on attend sa de la personne qu'on recrute. Au niveau des expériences, dans le sport, je pratique tout ce qui est randonnée, je pratique le ski et je suis beaucoup activité de nature. Étant plus jeune j'ai fait du sport collectif mais maintenant c'était essentiellement tout ce qui est randonnée, sport extérieur escalade etc. Voilà, l'équipe, comme je te le disais, se compose de quatre personnes, quatre personnes à 35 heures. On est un groupe assez soudé, on est tous +- pratiquant ou au moins, on connaît notre métier. Notre magasin est un magasin ou c'est très familial, on se connaît tous, on a une bonne ambiance et la clientèle, c'est essentiellement le samedi, le mercredi et le samedi, c'est là où on a le plus de clients et le reste de la semaine on est plus dans le travail du linéaire. Voilà pour moi, écoute, je te laisse te présenter.

Marie : très bien. Je commence par...

Lucas : écoute, comme tu veux peut-être dis-moi, présente-toi plutôt sur les sports que tu fais, ta pratique.

Marie : donc moi, je m'appelle Marie, j'ai 25 ans et je suis originaire du sud de la France. Mes parents habitent au-dessus d'Aix-en-Provence. J'ai grandi dans une école militaire à Grenoble donc j'ai fait beaucoup de ski. Mes parents sont moniteurs de ski, donc voilà, j'en fais tous les hivers et depuis que je suis à Lille j'en fais essentiellement pendant les vacances de Noël quand je rentre. Dans mon école militaire, j'ai eu la chance de tester énormément de sports et, à Grenoble, forcément, la randonnée, l'escalade qui était le sport que j'ai pris au bac.

Lucas : Tu as quel niveau en escalade ?

Marie : du 6A.

Lucas : d'accord. Très bien.

Marie. Je pratiquais à l'espace vertical de Grenoble. La randonnée, j'adore ça, je suis quelqu'un de très nature, mes parents viennent de la campagne. Pour moi la randonnée, c'est vraiment un moment, alors au-delà du sport, c'est vraiment un moment qui me permet de me focaliser sur moi-même, de sortir, de prendre l'air, c'est quelque chose que j'affectionne particulièrement. J'ai fait l'école de commerce à Marseille et qui dit Marseille dit les calanques. Je connais vraiment tous les reliefs des Alpes du Sud. Et puis je suis un peu baroudeuse aussi, j'ai pas mal eu l'occasion de voyager j'ai fait une mission humanitaire en Asie et on est parti à huit, avec un groupe de copains et avec nos sacs à dos, équipé quechua de la tête aux pieds. Et on a eu l'occasion de faire un trek en Inde, un trek de 10 jours. Donc une super expérience, des paysages magnifiques. Avec des temples bouddhistes tout au long de la route, la découverte de populations qui vivent encore à l'état sauvage, les champs de riz, les champs de thé à perte de vue etc. Et puis l'année dernière, j'ai fini mes études et je suis partie au Brésil pour faire six mois d'échange universitaire. J'ai un peu anticipé l'expérience au Brésil parce que du coup, j'avais pris beaucoup de cours pour mon Master et pour en avoir très peu à mon Master deux et profiter pleinement de ce voyage. Donc je n'avais vraiment pas beaucoup de cours et j'ai fait pas mal de trips au Brésil donc en Amazonie mais aussi dans le Nord,

dans la région désertique où la, c'était désert à perte de vue donc beaucoup de rando, traversée du désert avec les chevaux.

Lucas : tu voyages beaucoup et du coup c'est vraiment quelque chose, c'est plutôt premier plan, c'est-à-dire que tu cherches toujours à voyager ou là tu t'es stabilisé ?

Marie : oui, c'est plus une passion et dès que j'ai l'occasion, voilà, moi les voyages, j'ai bien les préparer à l'avance savoir quelle randonnée je vais faire, comment je vais partir, préparer mon matériel. Je pars très rarement en club et moi c'est plus des voyages que j'organise moi-même. On est plus en mode donc on marche beaucoup. Mais le voyage, c'est vraiment une grande passion. Moi ce que j'ai, c'est la découverte de nouveaux paysages mais aussi de nouvelles cultures et des hommes et des femmes qui peuplent ce monde.

Lucas : je reviens sur le fait plutôt que tu parles de voyage. Tu dis que tu organise des voyages pour la famille et les amis, c'est toi qui organises et c'est millimétré ou...

Marie : alors, moi j'aime bien laisser un peu de place au spontané parce que je préfère quand même le gros. Quand j'ai mes parents qui m'ont rejoint au Brésil, ils sont venus pendant 15 jours donc j'ai préparé ces 15 jours-là en leur demandant ce qu'il voulait faire ce qu'il voulait voir, si vous avez des priorités car mes parents voyage très peu. Du coup, j'ai placé pendant ces 15 jours les destinations qui faisait rêver ma mère, c'était Rio mon père c'était les chutes en Amazonie. Mais sinon, j'organise les voyages de A à Z, les billets d'avion, l'hôtel, etc.

Lucas : et par exemple, quand tu pars entre amis, le re-lou du groupe, celui qui se plaint tout le temps, celui qui a mal aux pieds, ça va, tu arrives à le gérer ?

Marie : oui complètement, on part toujours en groupe et on se le dit, on est là pour passer un bon moment. Moi je suis quelqu'un de très positive donc la moindre période un peu difficile, moi je vais toujours être du genre à dire qu'on est pas dans la pire des situations, il faut relativiser, à voir le côté positif et a rappelé à tout le monde qu'on est pas là pour râler mais plutôt pour se faire plaisir, on est à l'autre bout du monde, on a une chance exceptionnelle d'être là et d'apprécier le moment.

Lucas : très bien. Petite question, on a parlé beaucoup de voyage, mais au niveau de tes expériences professionnelles, je n'ai plus ton CV sous les yeux, est-ce que tu peux me parler de ton parcours un petit peu ?

Marie : oui, j'ai travaillé en restauration pendant tous les étés où j'étais étudiante j'ai fait la plongée, j'ai fait le service... J'ai aussi travaillé en centre aéré avec les enfants donc organisation des activités sportives gestion des enfants et tout ça, c'était vraiment des tous petits, j'avais les 3-6 ans donc c'est quand même un métier à responsabilité et j'étais encore jeune en plus à l'époque. Donc j'ai fait ça pendant deux étés donc deux étés de restauration, je travaille depuis que j'ai 16 ans et deux étés de centre aéré et ensuite, j'ai donné des cours de maths quand j'étais en école de commerce.

Lucas : écoute, je vais te poser une dernière question. Quel est l'expérience donc tu es le plus fier ?

Marie : c'était d'avoir emmené mes parents au Brésil. Parce qu'il n'était jamais sorti de la France sauf pour aller en Espagne et en Italie parce que ce n'est pas loin. Et c'est d'avoir réussi...

Lucas : allez motivée pour retrouver

Marie : ouais, déjà, trouver le budget parce que ce n'est pas forcément évident, les faire venir parce qu'ils sont aussi assez angoissés et alors montrer le rêve de toute une vie. Ma mère a toujours rêvé de voir Rio mon père, c'était les chutes de l'Amazonie. Et c'était de voir leur visage, c'était vraiment super.

Lucas : moi, de ce que tu m'as dit, tout me convient, situé toujours disponible pour le 25 heures pendant deux mois.

Marie : avec grand plaisir.

Lucas : donc tu commences demain. Est-ce que tu as une dernière question ou quelque chose que tu veux qu'on aborde ensemble ?

Marie : savoir pourquoi vous avez décidé vous, de travailler chez *SVSCsport* ? Ça m'intéresse.

Lucas : moi j'ai travaillé dans le commerce pendant mes études et c'est vraiment un truc qui m'a plu, la relation client. Je vends des articles de voyage j'ai moins voyagé que toi mais je suis supère passionnée, je me renseigne,

j'adore ça, et quand quelqu'un vient me dire je pars en Amazonie je voudrais un sac à dos, je prends mon pied quand je trouve la meilleure solution pour me dire que quand tu seras là-bas, il ne dira pas y'a le trou du cul de *SVSCsport* qui m'a donné un sac tout pourri. Et qui va me foirer mes vacances. Voilà. Et c'est pour ça que je suis venue dans le commerce pour cette relation qu'il y a avec le client.

Johan : bon du coup Lucas, comment tu t'es senti toi ?

Lucas : un peu stressée, mais en fait c'est presque trop facile. Ma checklist, il y avait les valeurs de *SVSCsport*, je voulais quelqu'un de réactif et d'ouvert qui avait quelques notions de commerce et de contact avec le client, ça c'est du bonus. Et qui était technique, avenant, et avec une intégration facile et j'ai envie de dire qu'au bout de cinq minutes, je le savais, j'ai continué, c'était plus pour partager quelque chose et discuter avec elle.

Johan : très bien, OK. Tu t'es senti comment toi ?

Marie : pas moi, je ne t'ai pas vraiment senti stressé plutôt à l'aise, bien, je t'ai trouvé très bienveillant, on voit que tu es très à l'écoute, tu t'intéresses à ce que je dis, tu passes des questions qui vont pas me mettre mal à l'aise, tu rebondis bien et moi, j'étais vraiment très à l'aise.

Johan : OK. Maxence ?

Maxence : oui, et du coup, toi tu parles du côté stressé des choses comme ça, mais je n'ai pas ressenti ça. En fait, tu as une voix qui est super posée et calme et je pense qu'elle est ultra rassurante. Donc du coup, c'est ce que je me suis notée. En fait, il y a quelques petites questions qui étaient plutôt sympa. Tu vois quand elle te parle d'escalade et toi tu lui demandes son niveau et en fait, le côté exigence il y est. En gros elle te répond je suis telle niveau et toi, tu dis ah ouais quand même. Tu vois c'est pas super mais je n'y connais strictement rien mais du coup, d'entrée de jeu tu lui dis que si elle raconte des trucs, tu vas le comprendre tout de suite. Tu vois, tout à l'heure, par rapport à l'entretien qu'on a eu avec Maxime, c'est différent, elle te dit qu'il faut être honnête ou des choses comme ça, c'est bien beau de le dire mais au final on s'en fout. Par contre là, toi le côté honnête elle peut comprendre qu'il ne faut pas qu'elle raconte des conneries.

Marie : et moi, en tant que candidate, je ne le ressens pas comme je vais prouver qu'elle dit vrai mais plus comme le fait que le recruteur s'intéresse.

Maxence : je me suis notée aussi juste dommage sur un truc, juste avant la présentation de Marie. En fait, tu dis que tu vas la laisser se présenter et tu lui dis de commencer par son sport mais en fait le but c'est qu'elle se présente et on s'en fout. Donc ça c'était un détail c'est plutôt présente-toi comme moi je me suis présentée et dis-moi ce que tu as envie de me dire. Et du coup, ça peut être intéressant parce que ça te permet de voir aussi si la personne est structurée.

Johan : c'est très bien. Moi, du coup, ce que j'en tire c'est vraiment la force tranquille, tu transmets une sérénité absolue. J'ai trouvé des questions très pertinentes, j'ai adoré ces questions, même si j'ai senti que tu cherchais à te confirmer encore plus certaines choses. Donc j'ai trouvé des questions très bien, très réfléchies et je pense que tu prenais le temps de les poser mais tu vois, ça ne se sentait pas trop. Ça sentait quand même que tu réfléchissais à tes questions mais surtout c'est que tu poses une question qui était très bonne. Le seul truc sur lequel je t'invite à travailler, ce serait sur la présentation. Je pense que c'est pour ça que tu dis que tu étais peut-être stressé. Quand toi tu dois parler, toi tout seul, quand tu dois poser des questions c'est fiable, tu es serein dans le bon ton tu es rassurant, on sent de la bienveillance mais par contre quand toi tu dois te mettre en avant et parler de toi... y'a quelqu'un qui avait dit discret tout à l'heure, je pense que quand toi tu dois prendre la parole et parler pendant 2, 3 minutes de suite, là on sent que tu es plus introverti et tu es un peu plus mal à l'aise. Donc ça je t'inviterais peut-être à le travailler. Limite de te dire voilà il faut une présentation que tu connaisses par cœur parce qu'on est tous différents, on n'est pas obligé d'être à l'aise pour parler de soi c'est pas grave. Mais par contre il faudrait peut-être que tu aies un truc que tu connais par cœur et que tu la resserves et que du coup, tellement tu la connais, au moins, tu ne cherches pas tes mots, tu les connais par cœur et ce passage-là, qui est peut-être le plus inconfortable pour toi, il est passé. Parce que quand tu le passes, le risque que tu as, et là, ça allait, mais c'est que la personne en face de toi elle se met au credo de ce que tu lui donnes. Donc c'est plus ça que tu aurais à travailler pour la laisser, elle, sa présentation mais faut vraiment que tu aies un truc structuré. On sent beaucoup d'écoute active.

Bon ça va nous amener sur le dernier entretien. Et du coup, on va découvrir quelqu'un !

Maxence : je cherche quelqu'un sur la rando moi.

*Je frappe à la porte.*

*Maxence ouvre la porte*

Maxence : bonjour.

Julie : bonjour.

Maxence : bienvenue allez-y, allez-vous installer.

Julie : merci.

Maxence : allez-y, asseyez-vous. Vous allez bien ?

Julie : ça va, et vous ?

Maxence : très bien, très bien. Moi je vais me présenter ton du coup je m'appelle Maxence, j'ai 31 ans. Je suis responsable du rayon cycle, randonnée, atelier. Et donc du coup, mon parcours, ça fait maintenant quatre ans que je suis responsable de rayon sur le magasin de Bailleul avec un parcours en alternance. Sur lequel j'étais en fait responsable de rayon et en même temps à l'école donc sur le rayon cycle. Après, j'ai remplacé quelqu'un sur le rayon sport collectif, une personne qui était parti en congé maternité donc j'avais une plus grosse équipe sur le rayon sport coup. Et le cycle est enfin, après elle est revenue et du coup on m'a demandé si je voulais récupérer le rayon montagne également et c'est pour ça qu'aujourd'hui je fais des recrutements car forcément on a des besoins c'est la plus grosse équipe. Et donc du coup c'est ce qui est le plus intéressant. Donc maintenant c'est le rayon cycle, rando, atelier et on est aujourd'hui huit personnes en tout et là, en recherche de la neuvième. Sinon, je ne suis pas du tout originaire de la région, je suis originaire de Charente-Maritime et ma copine, il y a six ans, elle a décidé de faire ses études ici alors du coup je l'ai suivie. Maintenant, ça fait six ans qu'on est ici. À la base c'était pour une période assez courte et finalement on n'est pas si mal dans le Nord. Elle a fini études et on a trouvé tous les deux du travail donc moi à *SVSCsport* et elle à Leroy Merlin. Ça fait partie du même groupe et elle est également responsable de rayon. Et du coup, là, on a trouvé un super équilibre et finalement on est bien dans le nord. On s'est pacé l'année dernière. Pas marié encore, pas d'enfant mais un chien du coup, ça compense un petit peu par rapport aux enfants. Donc voilà par rapport à moi, ce qu'il en est. Je ne sais pas si tu connais le magasin de Bailleul est-ce que tu es déjà venu ?

Julie : oui

Maxence : peut-être cliente même ?

Julie : oui.

Maxence : donc du coup, voilà, comme tu peux le voir, c'est un magasin qui fait 3000 m<sup>2</sup> dans un magasin qui est plutôt standard par rapport aux autres *SVSCsport*. Par contre, on est une toute petite équipe, on est 25 personnes donc ce qui est génial c'est qu'on se connaît tous, on se voit tous les jours donc il y a une super ambiance, une ambiance familiale. Donc voilà, en espérant que tu puisses intégrer un jour cette équipe-là. Maintenant, je vais te laisser te présenter.

Julie : OK. Donc moi c'est Julie, j'ai 33 ans. J'ai déjà travaillé à *SVSCsport*. Donc je vais déjà commencer par mes expériences professionnelles. Donc en fait j'ai commencé à travailler en contrat étudiant pendant les vacances où j'ai fait de la caisse à Auchan, j'ai fait aussi un centre aéré. Ensuite, la caisse à Auchan... j'avais envie de quelque chose d'un peu plus permanent donc j'ai trouvé un CDI à Intersport et je suis restée pendant un an et demi j'ai d'abord été prise en tant que réceptionnaire donc en réception, je gérais la réception, j'ai appelé transporteur enfin bref, je collais les étiquettes, je gérais les litiges et après, comme c'était un remplacement, on m'a proposé d'aller en caisse et donc je suis restée, j'étais en CDI à 20 heures par semaine. Ensuite j'étais assistant d'éducation et tout ça c'était pendant mes études. Donc j'étais assistante d'éducation dans un lycée professionnel ou je suis restée six mois donc c'est des petites expériences professionnelles mais je voulais toucher un petit peu à tout. Et en fait, pendant mes études, j'ai eu une licence STAPS mention éducation et motricité parce que je voulais être professeur d'EPS et à côté de ça, j'ai voulu passer une audition pour rentrer au cirque du soleil. J'ai un passé de gymnaste mais ça, je l'expliquerai après. Et donc j'ai eu la chance de pouvoir partir, c'est pour ça que ma dernière expérience

était relativement courte. Donc je suis partie aux États-Unis pendant quatre ans où j'ai été acrobate dans un spectacle

à Las Vegas. Et puis je suis revenue en 2012 où j'ai souhaité reprendre mes études. Par contre, le projet professeur d'EPS était complètement passé à la trappe, je ne voulais plus du tout faire ça, j'avais connu autre chose et c'était vraiment différent et donc du coup j'ai cherché un peu à me réorienter et j'ai décidé de faire un Master en management et gestion du sport donc je suis repartie à la fac mais cette fois à Lille. J'ai fait deux fois mon Master un par ce que la première année, j'ai jugé qu'il était bon de ne pas faire mon mémoire... donc j'ai fait deux ans et en même temps que j'ai travaillé pour la première fois à *SVSCsport* j'ai été en fitness pendant un an et demi et de là, j'ai dû faire mon premier stage dans le cadre de mon Master en tant que responsable rayon et du coup je l'ai fait au même endroit. Après, comme j'ai redoublé mon Master, j'ai dû refaire un stage donc j'ai quand même continué mon contrat étudiant et après j'ai voulu changer de magasin donc je suis partie à Douai. J'ai été prise pour six mois en stagiaire assistante responsable de rayon. Puis pour mon Master deux, il fallait que je retrouve un contrat et quelques mois après être arrivé à Douai, j'ai contacté le magasin de Béthune parce que j'habite à Béthune et donc je suis rentrée à *SVSCsport* Béthune en septembre 2014. À côté de ça, j'étais gymnaste de haut niveau pendant une vingtaine d'années donc j'ai fait de la gym jusque mes 24 ans en commençant à peu près à 5 ans. Je suis partie 4 ans États-Unis je suis revenue et j'ai refait un an et maintenant j'ai arrêté. Donc voilà pour mes expériences et mon sport passion.

Maxence : d'accord, super intéressant. Varié. Du coup, vous pouvez parler un petit peu de ce côté sportif de haut niveau, ça consiste en quoi exactement ?

Votre rôle, les choses comme ça.

Julie : donc ça reste un sport individuel mais on a aussi beaucoup de compétition par équipe donc malgré tout, il y a quand même beaucoup de valeur qui s'inscrivent dans tout ce qui est esprit d'équipe, on pense aussi aux autres. Donc en fait, il y a plusieurs catégories : national A, national B et moi j'étais en national B et par contre en équipe, c'est un peu comme au foot, il y a différentes divisions et on était en première division. Donc je faisais les quatre agrès : saut, barres, poutre, et sol et puis, c'était des entraînements entre guillemets le plus souvent possible parce que la gym demande énormément d'entraînement donc quand j'étais à la fac, avant de partir aux États-Unis, j'avais le statut de sportif de haut niveau donc je pouvais enlever certaines pratiques sportives pour pouvoir aller m'entraîner donc c'est à peu près quatre heures par jour.

Maxence : donc vous étiez inscrites sur les listes de haut niveau du coup ?

Julie : oui. Ça, c'était avant. Et donc voilà, ça m'a appris beaucoup de choses, ça m'a surtout ouvert les portes pour pouvoir partir et en fait, vivre finalement, travailler dans ma passion mais vraiment niveau corporel

Maxence : et du coup, vous êtes partis à Las Vegas

Julie : voilà.

Maxence : ça, vous pouvez m'en parler un petit peu ? Pour voir un petit peu comment ça s'est organisé ?

Julie : ouais, organisé, pas vraiment en fait parce que j'ai passé un casting donc en fait, ça se fait sur une journée où on a plein d'étape à passer. Tous ce qui est souplesse, force, épreuve de gymnastique, c'était relativement facile mais par contre, quand on arrive sur l'après-midi ou c'est plus de l'impro et de la danse... pour une gymnaste, moi ce n'était pas trop mon domaine. Donc c'est un peu plus difficile mais malgré tout j'ai réussi à aller jusqu'au bout. Donc ça me permettait de rentrer dans leur base de données. Et donc après en fonction des places qu'il y a dans les spectacles, ils nous appellent ou ils nous appellent pas. Donc j'ai quand même attendu un an et demi et enfin, entre-temps, j'essaie de passer le CAPEPS et le concours pour être prof des écoles.

Sans grande... pas sans grandes ambitions, j'avais pris des cours du CNED, et j'allais tous les jours en cours mais malgré tout on attend toujours que notre rêve se réalise. Et donc j'ai été appelée en mars 2008 et je suis partie 15 jours après. En fait ils m'ont demandé si je voulais encore partir, j'ai dit oui et donc je suis partie. Donc à peine le temps de boucler les bagages et donc c'est pour ça que je dis qu'il n'y a pas vraiment d'organisation. Par contre, quand on arrive, c'est la vie qui recommence à zéro. On doit repasser le permis, trouver un appartement, et donc voilà, on doit vraiment se prendre en main. Moi qui vivais encore chez mes parents, c'était vraiment quelque chose qui m'a fait grandir. Il fallait payer ses factures, payer le logement, etc. Donc voilà ça m'a fait grandir.



Maxence : et du coup, justement, il y a énormément d'expérience, que ce soit en termes d'études, en termes de travail etc. Mais je vous avoue que j'ai l'impression d'avoir le petit côté instabilité. Aujourd'hui, qu'est-ce qu'il en est ? Voilà vous postulez il y a un contrat, qu'est-ce qu'il dit que la semaine prochaine vous ne voulez pas faire autre chose ?

Julie : parce que justement, j'ai fait tout ce que je voulais faire avant et que maintenant, je cherche un peu plus de stabilité. J'ai 33 ans, je suis pacsée avec mon copain, on s'est établi, et là il a acheté une maison, enfin bref donc là, on a un pied à terre quelque part et puis je ne suis plus chez mes parents donc voilà. À côté de cela, j'ai repris mes études, je fais un doctorat donc je cherche un petit contrat pour pouvoir financer un petit peu tout ça aussi.

Maxence : du coup tout à l'heure, je vous ai laissé faire un tour dans le magasin, pendant 10 minutes. Est-ce que vous pouvez me dire en fonction du tour que vous avez fait dans le magasin ce que vous en avez pensé ? Est-ce qu'il y a des choses qui vous ont marqué ? J'aime bien prendre de... conseil mais pas forcément en tant que *salarie* et parce que vous avez déjà eu une expérience mais même vis-à-vis du client pour connaître votre regard. Si vous avez des choses à me dire

Julie : moi en tant que cliente ? En rentrant dans le magasin ?

Maxence : oui.

Julie : j'avoue que j'ai été voir le show-room fitness et comme ça fait quand même un petit bout de temps que je n'avais pas mis mon nez dans un *SVSCsport*, j'ai trouvé qu'il y avait, toute la gamme des vélos et des vélos elliptiques, bref la gamme était renouvelée donc je trouve que ça a beaucoup changé. Le show-room est aussi disposé différemment. Moi quand j'y étais, c'était différent. Et, pour la deuxième chose, j'ai trouvé que c'était peut-être un petit peu moins clair d'avoir les informations tout de suite. Après c'est mon ressenti.

Maxence : et vous l'avez trouvé plutôt propre

Julie : le magasin ? J'ai été jusqu'au rayon marche et il n'y avait pas une chaussure qui dépassait. C'était vraiment... on a vraiment. Je n'ai pas le mot pour mes...

Maxence : OK, je ne sais pas si vous avez des questions à poser ?

Julie : pas spécialement, tout était bien écrit dans l'annonce, je sais pourquoi je postule.

Maxence : oui donc c'est pour un contrat 25 heures donc une petite base. Aujourd'hui, voilà, ça va être pour un CDI donc si vous êtes disponibles. Moi, comment ça va fonctionner ? En toute transparence, j'ai d'autres personnes à rencontrer après et dans tous les cas, je vous donne une réponse la semaine prochaine, que ce soit positif ou négatif. Je suis en train de former une équipe d'idées ces contrats tous ensemble. Ça veut pas dire que si la semaine prochaine je vous appelle et que je vous dis que ça ne va pas le faire, ça ne sera pas définitivement perdue pour tous les magasins *SVSCsport*. Je vous expliquerai les raisons et après c'est peut-être aussi une question d'affinité. Donc voilà, dans tous les cas, je vous tiens au courant.

Julie : OK.

Maxence : une bonne journée.

Julie : merci beaucoup. À vous aussi.

Johan : Maxence, comment tu t'es senti. ?

Maxence : Ça a été, sur la présentation, un petit peu fouillis mais enfin voilà, sur ma présentation... c'est plus par rapport au côté que d'habitude je sais ce que je dis et là c'est un petit peu différent mais bon on est arrivé. Donc sur les points que je voulais valider sportif ça c'est bon, sens du service c'est quand tu me parlais des études que tu faisais sur l'éducateur, des choses comme ça donc ça, je l'ai retrouvé ici. Du concret son expérience qu'elle avait eu à Las Vegas des choses comme ça. Je trouve que c'était plutôt intéressant et après, vitale, je m'étais notée esprit d'équipe. Moi c'était surtout les points que je m'étais... et rigoureux, c'est pour ça que j'ai un peu creusé sur le côté faire le tour du magasin, est-ce que c'était propre des choses comme ça. Mais c'est toujours le même problème, j'ai toujours du mal à trouver sur ce point-là. Ça c'est ma question, est-ce que vous l'avez trouvé propre ou pas.

Johan : moi, la vitalité, je la relierais plutôt au côté gymnaste, par contre, j'aurais peut-être creusé sur, elle a dit qu'elle n'était plus capable de faire de la gymnastique. Peut-être lui demander comment ça se fait car aujourd'hui, du coup, un moment donné en randonnée est-ce que du coup porter des tentes pendant 15 ans ça peut pas éventuellement être traumatisant pour elle ou pas. J'aurais peut-être cherché, sur le côté vitalité, à creuser, ça. Non pas qu'on se refuse à recruter des personnes qui soient en situation de handicap ou quoi que ce soit par contre ça veut dire que moi si en randonnée j'ai un handicapé là...

*Il me regarde* : je ne parle pas de toi...

Mais sur le côté vitalité, il fallait peut-être creuser à ce moment.

Le côté rigoureux, en partant sur le linéaire, c'est compliqué parce que c'est des savoir-faire. Très bien. Toi Julie, comment tu t'es senti ?

Julie : moi j'étais hyper stressée, mais rien à voir... c'était n'importe quoi. Non mais bon j'étais à l'aise, enfin j'étais pas l'aise mais ça allait mais je me suis mise la pression toute seule. Quand tu m'as demandé de participer.

Mais, j'ai bien compris toutes les questions, je n'ai pas forcément perçu où tu voulais en venir mais après c'est le but de l'entretien, quand le recruteur pose des questions, on ne sait pas tout le temps... et heureusement on ne sait pas ce qu'il veut sinon on lui dirait absolument ce qu'il veut entendre. Rien ne m'a choqué.

Johan : les observateurs.

Lucas : en fait, tu as relevé un point, moi j'avais complètement zappé le truc de vitalité. L'entretien est assez structuré on voyait que tu stressais mais que tu répondais vachement bien à toutes les questions, c'était fluide c'était hyper professionnel et si tu n'avais pas relevé le truc de la vitalité, moi j'étais passé à côté. Je trouvais ça vraiment bien mené. Je n'ai rien à redire.

Marie : moi j'ai mis écoute active, tu as su la mettre suffisamment à l'aise. Peut-être des plus effectivement sur la rando. Elle était sportive et aujourd'hui c'est quoi ta pratique ? Est-ce que tu fais autre chose ? Est-ce que pendant ton voyage aux États-Unis, tu as eu l'occasion de faire de la rando, est-ce que tu as été dans le grand canyon etc.

Maxence : c'est vrai qu'on n'était plus du tout sur la rando, moi j'avais complètement zappé on est parti sur la gym.

Johan : le jeu de rôle fait aussi que c'est biaisé. Là il faut savoir aussi comment on décèle. Vitalité OK elle l'est, je pense parce qu'elle a fait... elle part quatre ans, elle fait quatre heures par jour d'entraînement, il y a du courage et de la volonté. Par contre après, petit alerte, elle me dit ça donc du coup, moi, par rapport à mon équipe, est-ce que c'est un problème ou pas. Ensuite tu as oublié le sport dans ta présentation alors que ce matin tu l'as fait mais là du coup tu l'as oublié. Et pareil, le côté concret, faites attention au côté concret parce qu'il y a aussi toujours le côté final, quelqu'un de final, le but, l'objectif, l'atteinte du résultat, le concret, on le mesure aussi par ça. Et de savoir se dire ben voilà...

Maxence : mais tu vois, elle a un petit peu parce que, elle attend par rapport à Las Vegas, j'attends pour être recruté.

Johan : moi, je te sens rassurant de par ta posture,

*Il s'adresse à moi* : je ne sais pas si tu l'as ressenti

Julie : oui, oui.

Johan : bonjour voilà moi je me présente, la présentation est fluide, OK ça se déroule, les questions que je pose voilà. Quelqu'un de tranché, il sait ce qu'il veut mais pas brut. Et juste le côté vitalité. Des petites alertes comme ça en entretien, des alertes comme ça qui sont lâchés, peut-être des fois vous le noter pour vous dire...

Maxence : oui c'est pour ça que je suis revenue, je m'étais notée, en fait, sur ton parcours, tu as un parcours vachement atypique et c'est pour ça que moi je me l'étais noté, de me dire qu'il fallait revenir là-dessus sur ce côté instabilité. À mon avis on a déjà du te le demander un entretien.

Johan : bon voilà, la formation touche à sa fin. Ce que je vous demande c'est : est-ce que vous avez des questions par rapport à vos attentes, par rapport à ce que vous vous êtes noté ?

Marie : moi, c'était effectivement, le déroulé de l'entretien, ça allait + ou - mais c'était plus sur la préparation. Aujourd'hui, les entretiens, je pense que ça se passe + ou - bien, au niveau de la technique, je pense que c'était à peu près ça que je faisais. Par contre, quand j'arrive en entretien, je n'ai pas forcément tout préparé. Donc là, c'est carrément plus clair et le fait de me noter sur une feuille ce que j'attends, c'est vachement mieux parce que quand tu ne prépares pas ton entretien, c'est que du coup, à la fin de l'entretien, oui, tu l'as trouvé bien par contre est-ce que c'est ce que tu recherchais ?

Johan : d'autres choses ?

Julie : moi, j'ai une question. Mais c'est vraiment plus une question que je me pose. Là, par rapport à toute la formation qui a été faite, il y a des pratiques qui existent comme le viens en short, vous l'avez peut-être tous fait mais comment peut-on... parce que mis à part... je reformule.

Maxence : en fait, le viens en short c'est un recrutement collectif où tu fais du sport.

Julie : c'est ça, mais si on se fixe des critères et que, le viens en short, comme on le faisait à Béthune c'était que les gens viennent en short et ils pratiquent et en fait, en gros après, on les appelle ou on les appelle pas... enfin si on les appelle mais ils sont pris ou ils ne sont pas pris. Comment repérer tous nos critères à travers juste une pratique sportive ?

Marie : ça dépend, en fait, c'est à toi de créer les jeux qui sont en rapport avec ce que tu recherches, moi j'ai participé pas mal en Inde où ils ne font que des recrutements comme ça et celui que j'ai fait, il y avait 15 jeunes et il y avait quatre activités. Il y avait une activité qui était censé déceler vraiment l'esprit d'équipe, le fair-play, toute cette partie-là. T'avais une activité qui était vraiment là pour montrer si t'as envie de gagner, tu veux y aller, t'es pas là non plus pour être que fair-play et pour laisser tout le monde gagner à ta place. Non il faut montrer que tu en veux. En fait, tu adaptes des activités en fonction de ce que tu recherches.

Julie : mais est-ce que finalement, ça fonctionne tout le temps ? Parce que, je me rappelle, c'est juste une expérience qu'on avait vécue, c'était au rayon Running, on avait fait un viens en short et donc il y avait un jeune qui avait été recruté, hyper sportif, hyper dynamique et tout, et en fait, en rayon, il n'était pas du tout dynamique.

Marie : oui, mais après, tu as un entretien quand même.

Johan : le viens en short, moi je vais le relier à l'entretien collectif, l'entretien collectif, pour moi, il est très utile quand on arrive sur des pics de saison, qu'on a beaucoup de saisonniers et qu'on a beaucoup de personnes à rencontrer. Ou quand vous avez une annonce et qu'au final vous tombez sur 7, 8 profils et que vous vous dites que vous aurez besoin de les voir pour n'en sélectionner que deux ou trois. Donc là, Bing, on apprend huit, et tu les vois. Tu vois comment il marche, tu vois... tu leur fais faire du sport, tu valides certains critères. Le sportif pratiquant OK, il est validé. Lui, il me dit au téléphone qu'il court toutes les semaines, mais le mec, déjà il arrive, si tu fais du collectif, tu leur demandes de venir en basket, pour le Running, ou sur un autre rayon juste te demander de venir équipé, on fait 1h30 de sport. Et après on fait un entretien. Le mec il arrive, imagine pour le Running, déjà s'il arrive avec des chaussures de marche... avec un pantalon de foot, ou en pantalon... Quand tu cours beaucoup, le pantalon, tu ne le fais jamais. Et avec un maillot de foot. Bon, déjà... il rit. Tu vois, là tu peux déjà déceler le côté sportif, tu décèles le vital, aussi, dans sa manière d'être, de se comporter, de parler... tu peux aussi déceler le côté serviable dans la manière de se comporter en groupe, en collectif et par contre, le côté concret c'est peut-être un peu plus compliqué. Sauf si tu as vraiment un Challenger compétiteur mais c'est un peu plus compliqué. Et après, effectivement, tu as tes entretiens ou tu vas chercher le reste. Encore une fois c'est là que tu vas chercher à valider des critères.

Julie : donc il faut quand même faire des entretiens. Parce que nous il n'y en avait pas en fait.

Marie : oui tu fais des entretiens, tu en prends quelques-uns. Le sport ça les fait sortir du lot et après tu les reçois en entretien.

Maxence : en fait c'est un entretien téléphonique.

Johan : ou c'est un complément, en plus. Moi, quand je faisais des entretiens collectifs, c'était un filtre. Je ne choisissais jamais après l'entretien collectif. C'est un filtre de plus. Que tu vois, que j'ai intercalée après le tri des CV, faire un mini entretien collectif avec des exercices sympas, et même pour nous, c'est enrichissant. Et sur les

six que je retenais, je débriefais, souvent en état de j'avais un vendeur avec moi, on débriefait et on n'en sélectionnait deux ou trois qu'on rencontrait en entretien.

Marie : tu as quand même besoin d'un échange, c'est obligatoire.

Johan : pour moi, c'est trop biaisé, c'est trop biaisé de recruter quelqu'un que sur ça. Encore une fois, ça sert à valider des critères. Le sportif pratiquant, machin, Par exemple nous à l'atelier, ça n'arrive jamais même si tu as 8 profils de mécano atelier...

Maxence : tu prends les huit (rires)

Johan : là pour le coup, tu prends les huit et je sais pas, tu fais un truc trop cool, tu fais un atelier réparation de vélo et tu vois comment les mecs se comportent. Et puis après, tu te dis OK, voilà je suis désolé suite à ça, je vais choisir d'en revoir que certains. Bref c'est la vie, c'est comme ça et puis tu à Lille. Du coup, en entretien, tu ne parles même plus du côté technique. Et par contre, en entretien, tu vas te concentrer sur les savoir-être. Tu vas en avoir trois qui sont, qui t'ont satisfait techniquement, et tu vas te concentrer sur les savoir-être. Par rapport à ton profil d'équipe, ton magasin etc. Mais du coup, le côté technique, tu l'auras squeezez grâce à ton entretien collectif.

Julie : OK.

Johan : d'autre chose ? Merci à vous, j'espère que ça vous a plu. Je sais que d'habitude enfin de formation, on vous donne une fiche, etc. moi, je trouve que c'est de la merde. Donc ce que je vous demande, c'est de m'envoyer un petit mail même à la limite, mûrissez la réflexion ce soir rentrez chez vous et puis demain ou après-demain si vous avez envie de me dire ce que vous avez apprécié et des choses que vous en manquez, n'hésitez pas.

### Annexe 8 : Caractérisation des stagiaires des trois formations observées

Nom	Âge	Poste actuel	Lieu	Entrée dans l'entreprise	Premier poste occupé dans l'entreprise	Parcours professionnel à SVSCsport	Formation initiale	Pratique sportive avant d'entrer dans l'entreprise	Pratique sportive depuis l'entrée dans l'entreprise
<b>Formation 1</b>									
Maxence	31	Responsable rayon cycle randonnée et atelier depuis 2013	Bailleul	2012	RR en alternance cycle	* RR cycle en alternance 1 an <b>* <u>RR cycle, rando, atelier depuis 2013</u></b>	BEP, Bac pro, BTS en alternance et Licence en quoi ?	<b>Vélo route et piste</b> (ancien SHN)	Rien (depuis avant son entrée)
Lucas	34	Vendeur montagne CDI depuis 2014	Haumont	2012	CDD vendeur montagne	* CDD vendeur montagne Haumont 2 ans * CDI vendeur montagne depuis 2014	Licence STAPS	Ski, sports extérieurs pratiqués depuis très longtemps	Ski, randonnées, sports d'extérieur, escalade
Marie	25	Responsable rayon fitness et nature depuis mai 2016	Bailleul	2012	Vendeuse cdd étudiant	* CDD étudiant Vendeuse randonnée Aubagne * Fondation SVSCsport en stage 6 mois * Apprentissage à Campus pour la fondation * CDD à la fondation <b>* <u>RR fitness et nature bailleul</u></b>	Master dans une école de commerce Lille	Athlétisme, ski, randonnée, voile	Vélo et course à pied depuis 3 ans
Maxime	23	Responsable rayon en alternance nature, cycle, sports de glisse, marche, sports collectifs (alternance) 2016	Douai	2016	Stage de 4 mois sur la partie événementielle et magasin éphémère Dunkerque	* Stage 4 mois partie événementielle et magasin éphémère Dunkerque <b>* <u>RR en alternance à Douai nature, cycle, sports de glisse, marche, sports collectifs</u></b>	Master à l'IAE école de management	« Aime » tous les sports	Si je peux faire du foot, du hand, du volley, je vais le faire
<b>Formation 2</b>									

Stéphane	35	Responsable rayon cycle depuis une semaine	Beauvais	2016	RR marche	Entraîneur de natation de 21 à 34 ans et demi * RR marche depuis mars 2016 * RR cycle en novembre 2016	Master entraînement sportif STAPS	<b>Natation</b> , tennis, volley, athlé, cross	Course à pied, trail (environ 2h de sports par semaines) mais il ne peut plus trop pratiquer à cause du travail
Hervé	26	Responsable rayon sports collectifs depuis septembre 2016	Beauvais	2011	Stage vendeur tribord	* Stage BTS sur tribord * Retour à <i>SVSCsport</i> CDD 8 mois * Retour à <i>SVSCsport</i> Amiens CDD 35h sur l'eau <b>* RR depuis septembre</b>	Master en marketing international en Ecosse	<b>Rugby</b>	Rien, volonté de reprendre le rugby sur Beauvais
Grégory	NC	Responsable rayons running, marche, eau, sports collectifs et les sports de précision avril 2016	Compiègne	2015	Vendeur cdd 30h sports de précision	* Entraîneur de tir à l'arc * Création de son entreprise de vente, de l'entraînement et du réglage de matériel de tir à l'arc pendant 2 ans * CDI 35h vendeur Leclerc * CDD 30h sports de précision * CDI 20h sports de précision et eau <b>* RR depuis avril 2016 sur run, marche, eau, sport co, et a demandé le sport de précision</b>	STAPS	<b>Tir à l'arc</b> , hand, foot	Tir à l'arc (un peu)
Geoffrey	24	Responsable rayon sports collectifs et nature depuis sept 2016	Amiens	2013	Vendeur en alternance à Calais fitness, sports collectifs	* licence pro comme vendeur sportif fitness, sports collectifs * Alternance RR natisme, sports de glisse, sports de raquettes, sports collectifs Rayon cycle nature et atelier les six derniers mois de son master <b>* RR nature, chasse, pêche</b>	Master management et marketing international	<b>Chasse, football</b>	Rien. Trop de route pour aller dans son club de foot. Envisage la reprise sur Amiens

Hector	26	Responsable rayon fitness sept 2016	Compiègne	2015	Stage 6 mois RR sports de raquettes, équitation, sports de précisions	Stage M2 a SVSCsport V2 en RR sports de raquettes, équitation, sports de précisions <b>* RR fitness</b>	Master 2 management en STAPS	Football	Rien
Adeline	24	Responsable rayon fitness depuis mars 2016	Compiègne	Mars 2016	RR fitness	* projet de 6 mois en Afrique du Sud pour construire un « mini planeur » à base de fibre de carbone * un stage de fin d'étude à Auchan en tant qu'assistant chef de produit * CDD ingénieure qualité et développement sur la marque de sport d'Auchan <b>* RR fitness Compiègne depuis 8 mois</b>	Ecole d'ingénieur textile Roubaix	Danse et tennis (ado)	Course assez régulièrement (depuis 4 ans), trail (depuis peu), fitness en salle (depuis 1 mois) A du mal à faire du sport, trouver le temps
Adrien		Responsable rayon en alternance équitation golf tennis depuis sept 2015	Amiens	2011	Stagiaire vendeur	* Vendeur stagiaire 2011 *Plusieurs CDD * CDI étudiant Chasse, pêche, équitation * 1ère année d'alternance RR+1 chasse, pêche, équitation <b>* 2<sup>ème</sup> année d'alternance équitation golf tennis</b>	Master marketing spécialité distribution – vente	<b>Equitation</b>	Equitation encore à haut niveau aujourd'hui
<b>Formation 3</b>									
Juliette	32	Vendeuse pilier 35h montagne santé découverte et sports de glisse depuis 1 an et demi	Petite forêt	2013	* CDD montagne quelques mois jusqu'à la fermeture du magasin de Lesquin	* CDD 35h montagne plusieurs mois jusque fermeture Lesquin * CDD petite forêt rayon montagne jusqu'en mars 2015 * Service client et running 35h	Etudes d'art appliqué	Tous types de danse, Camping pendant son enfance, Ski jusque 17-18 ans, un peu de plongée	Course à pied « sport qui est plus facile à pratiquer avec notre travail »

						* Remplacement congé mat service client de juin à Août <b>* pilier 35h montagne santé déc et sport de glisse</b>			
Soline	30	RR sports collectifs à Englos (quelques semaines)	Englos	Min 2 ans donc 2015		* CDD vendeuse 6 mois 35h tennis * CDI vendeuse * RR tennis <b>* RR sport co englos</b>	Droit	Golf pendant 10 ans	Golf « je le pratique beaucoup moins avec les responsabilités qui sont arrivées mais je suis toujours beaucoup »
Mathis	25	RR sports collectifs au siège sports collectifs	Roubaix	Juin 2016	RR sports collectifs au siège sports collectifs en stage	* RR sports collectifs au siège sports collectifs en stage <b>* RR sports collectifs au siège sports collectifs</b>	Master STAPS management du sport	Gym 10 ans	Floorball 3 fois/semaines, sportif de haut niveau : équipe de France
Thomas	25	RR rando santé découverte	Haumont	NC	RR rando santé-découverte	<b><u>RR rando santé-découverte</u></b>	Master STAPS	Sportif de haut niveau <i>floorball</i>	Floorball ?



**Annexe 9 : Extrait du livret de formation au recrutement de l'entreprise SVSCsport : « recruter avec professionnalisme et éthique », version de 2013 : pages concernant la thématique des discriminations**

	<p>Avant d'aller déjeuner, zoom sur la discrimination au recrutement (exemple de la loi française en annexe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner 10 minutes à chacun pour lire les annexes 6 A et B.</li> <li>• Expliquer qu'ils auront un petit quiz sur le sujet après la pause déjeuner.</li> </ul>	<p>voir annexe 6-A et 6-B</p>
12h45 (60 mn)	DEJEUNER	
13H45 (15mn)	<p>Réactivation, divisé en sous-groupe et effectue la « Quiz diversité ». L'équipe gagne un point pour chaque bonne réponse.</p> <p>Il est important de rappeler il y a un cadre légale mais il ne faut pas focaliser là-dessus. Si je mène mes entretiens avec respect pour le candidat il y n'aura aucun problème.</p> <p>Lancer la Vidéo Diversité de 4 minutes (au choix handicap ou senior)</p>	<p>(Cf. Annexe 6-C)</p>

# LA DISCRIMINATION AU RECRUTEMENT

## ANNEXE 5-A

### Un exemple : la loi française

La loi du 27 mai 2008 favorise l'égalité de traitement entre les salariés. Exceptionnellement, lors de l'embauche ou pendant l'exécution du contrat de travail, une différence de traitement est admise. En revanche une discrimination avérée peut faire l'objet de sanctions civiles et pénales.

#### Le principe de la discrimination

Un comportement discriminatoire consiste à faire une distinction entre différentes personnes selon certains critères. Dans la vie professionnelle, nul ne peut être écarté d'une procédure de recrutement ou d'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise.

De manière générale, le salarié ne peut faire l'objet d'une sanction, d'un licenciement, d'une discrimination (art L.1132-1 du code du travail), en raison de :

- Son origine
- Son sexe
- Ses mœurs
- Son orientation sexuelle
- Son âge
- Sa situation de famille ou de grossesse
- Ses caractéristiques génétiques
- Son appartenance ou non, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race
- Ses opinions politiques
- Ses activités syndicales ou mutualistes
- Ses convictions religieuses
- Son apparence physique
- Son nom de famille
- Son état de famille
- Son handicap

#### Les discriminations à l'embauche

Aucun postulant ne peut être écarté d'une procédure de recrutement pour les raisons évoquées ci-dessus.

L'offre d'emploi ne peut faire référence à ces caractéristiques (art L.5321-2 du code du travail).

Il est interdit de publier une offre d'emploi indiquant une limite d'âge sauf lorsque des dispositions légales fixent des conditions d'âge réservées à certains emplois.

L'employeur qui ne respecte pas cette disposition concernant les conditions de publication et de diffusion d'une offre d'emploi, s'expose à une amende prévue pour les contraventions de la 3<sup>ème</sup> classe, soit 450 euros.

Le refus d'embaucher, de subordonner une offre d'emploi, à l'encontre d'une personne physique ou morale, de façon discriminatoire, est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.

## QUIZZ DIVERSITE

### ANNEXE 5-C

#### 1. Pouvez-vous citer 10 motifs de discrimination ?

- son origine,
- son sexe,
- ses mœurs,
- son orientation sexuelle,
- son âge,
- sa situation de famille,
- sa grossesse,
- ses caractéristiques génétiques,
- son appartenance ou sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race,
- ses opinions politiques
- ses activités syndicales,
- ses activités mutualistes
- ses convictions religieuses
- son apparence physique,
- son patronyme,
- son état de santé,
- son handicap, sauf inaptitude constatée par le Médecin du Travail.

#### 2. La mention, dans une annonce ou un descriptif de poste, « vous justifiez d'au moins 5 ans d'expérience professionnelle » est-elle possible ?

Oui. L'expérience requise, à condition de présenter un lien direct avec l'emploi visé, est révélatrice de la compétence. En revanche, la mention de l'âge ou la mention d'une limite ou d'un plafond du nombre d'années d'expérience professionnelle n'est pas tolérée.

#### 3. La mention « 30/40 ans » dans une annonce ou un descriptif de poste est-elle tolérée ?

Non. Aucune personne ne peut être écartée d'un processus de recrutement ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte en raison de son âge ».

#### 4. Est-il recommandé d'éviter la mention « jeune diplômé » dans une annonce ou un descriptif de poste ?

oui. « A Compétence Egale » considère que ces expressions sont équivoques car elles font référence à l'âge du candidat. Elles doivent être écartées par précaution.

#### 5. Laquelle des mentions suivantes ôteriez-vous dans une annonce ou une définition de poste ?

- a. « candidat d'origine marocaine » (pour un poste basé au Maroc)
- b. « langue maternelle anglaise »
- c. « anglais courant »
- d. candidat d'origine alsacienne »

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, [...] en raison de son origine, [...] de son appartenance ou de sa non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, [...], de son patronyme [...]. ». En revanche, la référence à la connaissance de l'anglais (c) correspond à un critère de compétence et est légale si cette exigence a un lien direct avec le poste.

6. Peut-on communiquer « poste réservé à un travailleur handicapé » dans une annonce ?

Non. Même si les employeurs ont une obligation d'emploi pour les travailleurs handicapés, ils ne peuvent leur réserver de manière exclusive certaines annonces.

7. Lors de l'entretien, la question « quel est votre âge ? » doit-elle être posée ?

Non. Cependant, le candidat peut se prévaloir de son éligibilité à certains contrats comportant une limite inférieure ou supérieure d'âge (CDD seniors, contrat de professionnalisation). Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une discrimination. En effet, les différences de traitement fondées sur l'âge « ne constituent pas une discrimination lorsqu'elles sont objectivement et raisonnablement justifiées par un objectif légitime, notamment par des objectifs et politiques d'emploi, et lorsque les moyens de réaliser cet objectif sont appropriés et nécessaires ».

8. Une question sur l'aptitude physique du candidat, lors de l'entretien de recrutement, est-elle légale pour connaître les éventuels aménagements de poste à prévoir par l'employeur ? »

Oui et Non. Une question sur son aptitude physique ne peut être posée à un candidat que s'il a lui-même fait état d'un statut de « travailleur handicapé » ou d'une inaptitude constatée par le Médecin du Travail. Dans ces deux cas exclusivement, la question de l'aménagement du poste pourra être envisagée. En revanche, si le candidat n'aborde pas lui-même cet aspect, aucune question ne devra lui être posée sur le sujet et ce, même si son inaptitude est visible.

9. Parmi les questions suivantes, lesquelles sont légales ?

- a. « Etes-vous marié ? »
- b. « Avez-vous des enfants ? »
- c. « Quel est votre mode de garde ? »
- d. « Votre vie personnelle est-elle compatible avec les contraintes du poste ? »

d. En effet, les autres questions peuvent entraîner une discrimination sur un motif prohibé tel que le sexe ou la situation de famille.

10. Lors d'un entretien de recrutement, posez-vous ces questions ?

- a. « Quelle est la profession de vos parents ? »
- b. « Quelle est la profession de votre conjoint ? »
- c. « Votre conjoint travaille-t-il chez un concurrent ? »

Non. la collecte des informations suivantes n'est pas conforme à ces dispositions légales, sauf cas particuliers justifiés par la nature très spécifique du poste à pourvoir ou, le cas échéant des règles en vigueur dans le pays étranger concerné par le poste : [...] entourage familial du candidat (nom, prénom, nationalité, profession et employeur du conjoint ainsi que nom,

prénom, nationalité, profession, employeur, des parents, des beaux-parents, des frères et sœurs et des enfants).

## Annexe 10 : Recensement de la jurisprudence par bases de données

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Lamyline* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Pourcentage des arrêts de Cour d'appel par rapport à la totalité des discriminations	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	42879		9404	
Discrimination à l'embauche	294	0.68%	46	0.49%
Discrimination apparence physique	2972	6.93%	249	2.65%
Discrimination âge	11599	27%	989	10.51%
Discrimination à l'embauche apparence physique	62	0.14%	7	0.07%
Discrimination à l'embauche âge	133	0.31%	14	0.15%

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Lextenso* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Pourcentage des arrêts de Cour d'appel par rapport à la totalité des discriminations	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	31000		5800	
Discrimination à l'embauche	5400	17.4%	528	9.1%
Discrimination apparence physique	2800	9%	221	3.8%
Discrimination âge	9700	31.3%	867	14.9%
Discrimination à l'embauche apparence physique	493	1.6%	52	0.9%
Discrimination à l'embauche âge	1700	5.5%	155	2.7%

Recensement de la jurisprudence de la base de données Lexbase du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Pourcentage des arrêts de Cour d'appel par rapport à la totalité des discriminations	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	35298		1785	
Discrimination à l'embauche	322	13.1%	186	10.4%
Discrimination apparence physique	2906	18.9%	125	7%
Discrimination âge	10410	29,5%	766	43.2%
Discrimination à l'embauche apparence physique	74	0.2%	1	0.06%
Discrimination à l'embauche âge	154	0,43%	347	19.4%

Recensement de la jurisprudence de la base de données Lexis 360° du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Cour de cassation
Discrimination		
Discrimination à l'embauche	13432	952
Discrimination apparence physique	3332	202
Discrimination âge		
Discrimination à l'embauche apparence physique	523	57
Discrimination à l'embauche âge	1955	195

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Légifrance* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Pourcentage des arrêts de Cour d'appel par rapport à la totalité des discriminations	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	1394		5885	
Discrimination à l'embauche	45	3.2%	109	1.8%
Discrimination apparence physique	62	4.4%	198	3.4%
Discrimination âge	334	23.9%	889	15.1%
Discrimination à l'embauche apparence physique	2	0.1%	13	0.2%
Discrimination à l'embauche âge	14	1%	34	0.6%

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Juricaf* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	5848	
Discrimination à l'embauche	351	6%
Discrimination apparence physique	253	4.3%
Discrimination âge	862	14.7%
Discrimination à l'embauche apparence physique	43	0.7%
Discrimination à l'embauche âge	120	2%

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Dalloz Jurisprudence* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Pourcentage des arrêts de Cour d'appel par rapport à la totalité des discriminations	Cour de cassation	Pourcentage des arrêts de Cour de cassation par rapport à la totalité des discriminations
Discrimination	32686		7671	
Discrimination à l'embauche	14457	44.2%	1582	20.6%
Discrimination apparence physique	2782	8.5%	339	4.4%
Discrimination âge	5946		575	7.5%
Discrimination à l'embauche apparence physique	1600	4.9%	146	2%
Discrimination à l'embauche âge	3708	11.3%	484	6.3%

Recensement de la jurisprudence de la base de données *Elnet* du 16 novembre 2001 au 16 février 2020

Termes	Cour d'appel	Cour de cassation
Discrimination		
Discrimination à l'embauche		
Discrimination apparence physique	2441	337
Discrimination âge		
Discrimination à l'embauche apparence physique	1651	145
Discrimination à l'embauche âge		453



## Annexe 11 : Tableau récapitulatif de la genèse du cadre législatif antidiscriminatoire français

Date	Code du travail	Code pénal	Lois
1 <sup>er</sup> Juillet 1972		Discrimination raciale prohibée	Loi Pleven
11 juillet 1975	Création de l'article L. 122-25 : prohibition du refus d'embauche, de la résiliation du contrat de travail au cours d'une période d'essai par rapport à l'état de grossesse.	Ajout du sexe et de la situation de famille	Loi n°75-625 du 11 juillet 1975 modifiant et complétant le code du travail en ce qui concerne les règles particulières au travail des femmes ainsi que l'art. 1298 du code de la sécurité sociale et les art. 187-1 et 416 du code pénal
4 août 1982	Prohibition du licenciement ou des sanctions à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'appartenance à une ethnie, une nation ou une race, des opinions politiques, des activités syndicales ou des convictions religieuses		Loi n° 82-689 du 4 août 1982 (loi Auroux) relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise
25 juillet 1985	Nouveaux critères : exercice du droit de grève et des activités mutualistes	Ajout des mœurs	Loi n° 85-772 du 25 juillet 1985 portant diverses dispositions d'ordre social
12 juillet 1990	Ajout des mœurs, de la santé, du handicap	Ajout de la santé, du handicap	Loi n° 90-602 du 12 juillet 1990 relative à la protection des personnes contre les discriminations en raison de leur état de santé ou de leur handicap
31 décembre 1992	Ajout de l'interdiction d'écarter une personne d'une procédure de recrutement		Loi n° 92-1446 du 31 décembre 1992 relative à l'emploi, au développement du travail à temps partiel et à l'assurance chômage
22 juillet 1992		Réforme des dispositions du Code pénal Création de l'article 225-1 (pour le remplacement de l'article 187-1) du nouveau Code pénal : ajout des opinions politiques et des activités syndicales Création de l'article 225-2 (qui remplace l'article 416) : ajout des situations d'exercice normal d'une activité économique et la subordination d'un bien ou d'un service ou d'une offre d'emploi à l'un des critères cités dans l'article 225-1. Peine de deux ans d'emprisonnement et de 200 000 F d'amende	Loi n° 92-684 du 22 juillet 1992 portant réforme des dispositions du Code pénal relatives à la répression des crimes et délits contre les personnes.

		Création de l'article 225-3 : différences de traitement autorisées en fonction de l'état de santé, le handicap en cas d'inaptitude (pour un refus d'embauche ou un licenciement) et le sexe à l'embauche si celui-ci est une condition déterminante pour l'exercice de la profession	
19 septembre 2000		Peine de deux ans d'emprisonnement et de 30000 euros d'amende	Ordonnance n° 2000-916 du 19 septembre 2000 portant adaptation de la valeur en euros de certains montants exprimés en francs dans les textes législatifs
16 novembre 2001	Interdiction de discriminer pour l'accès à un stage ou une formation. Ajout du concept de discrimination indirecte Ajout de l'interdiction de discrimination en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat. Ajout du concept de discrimination indirecte Ajout de l'orientation sexuelle, l'âge, l'apparence le physique, le patronyme. Ajout de la protection des salariés qui témoignent Aménagement de la charge de la preuve Nullité du licenciement discriminatoire Ajout des différences de traitement fondées sur l'âge et sur concernait l'inaptitude en raison du handicap ou de l'état de santé constaté par le médecin du travail : article L. 122-45-3 et article L. 122-45-4.	Ajout de l'orientation sexuelle, l'âge, l'apparence physique, le patronyme.	Loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations
4 mars 2002	Ajout des caractéristiques génétiques	Ajout des caractéristiques génétiques	Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé
9 mars 2004		Augmentation de la peine à 3 ans de prison ferme et 45 000€ d'amende.	Loi n°2004-204 du 9 mars 2004 portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité
30 décembre 2004			Création de la HALDE Loi n° 2004-1486 du 30 décembre 2004 portant création de la haute autorité de

			lutte contre les discriminations et pour l'égalité
23 mars 2006	Ajout de la grossesse	Ajout de la grossesse	Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes
27 mai 2008	Définition de la discrimination au travers des discriminations directe et indirecte, du harcèlement et de l'injonction à la discrimination Exception à la prohibition des discriminations : l'article L. 1133-1 ouvre les différences de traitement à tous les critères répertoriés dans l'article L. 1132-1 en spécifiant que « <i>l'article L. 1132-1 ne fait pas obstacle aux différences de traitement, lorsqu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée</i> »	Exception des discriminations en matière d'embauche en ce qui concerne l'âge et l'apparence physique à l'embauche mais obligation que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.	Loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Définition de la discrimination indirecte mais pas de codification.
6 août 2012	Ajout de l'identité sexuelle	Ajout de l'identité sexuelle	Loi n° 2012-954 du 6 août 2012 relative au harcèlement sexuel
21 février 2014	Ajout du lieu de résidence	Ajout du lieu de résidence	Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine
24 juin 2016	Ajout de la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur	Ajout de la particulière vulnérabilité résultant de la situation économique, apparente ou connue de son auteur	Loi n° 2016-832 du 24 juin 2016 visant à lutter contre la discrimination à raison de la précarité sociale
18 novembre 2016	Ajout de la perte d'autonomie et la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français	Ajout de la perte d'autonomie et la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français Différences de traitement autorisée à l'embauche « <i>sur un motif mentionné à l'article 225-1</i> »	Loi n° 2016-1547 du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice du XXI <sup>e</sup> siècle
22 mai 2019	Ajout de l'interdiction de discrimination pour une procédure de nomination		Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises
27 décembre 2019	Ajour du mandat électif local		Loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique



## Résumé

Comment pourrait-il en être autrement ?

Etude de la persistance des discriminations à l'embauche selon l'apparence physique

### Résumé

Si discriminer à l'embauche selon l'apparence physique est une pratique illégale depuis la promulgation de la loi du 16 novembre 2001, nombre d'études révèlent toutefois l'existence de cette pratique au fil du temps, ce qui implique sa persistance. Cette recherche s'intéresse donc à comprendre ce phénomène en répondant à deux questions. La première consiste à savoir comment est-ce possible ? En se penchant sur le côté juridique des discriminations par l'analyse de la genèse du cadre législatif antidiscriminatoire français et de ses paradoxes ; par les analyses quantitative et qualitative des bases de données juridictionnelles et extra-juridictionnelles relatives aux discriminations à l'embauche selon l'apparence physique, nous mettons en lumière les éléments qui limitent ou empêchent les recours/réclamations de la part des victimes et contribuent à une persistance de ce type de discriminations.

Mais, le juridique n'expliquant pas tout, nous nous sommes concentrée sur un terrain particulier, celui de la vente de biens et de services sportifs. Parce que les salariés qui recrutent sont enjoint à sélectionner uniquement des candidats sportifs pratiquants, comment, dans l'incertitude qui entoure la procédure de recrutement, pourraient-ils ne pas considérer les apparences physiques pour faire leur choix, et donc ne pas discriminer selon ces dernières ? Grâce à des entretiens semi-directifs et l'observation de plusieurs sessions de formations des salariés au recrutement, nous tentons de comprendre l'action de ces hommes et de ces femmes qui ne se fait pas sans raisons et n'existe pas sans contraintes. Outre la mise au jour des justifications qui permettent aux recruteurs de réitérer leurs comportements discriminatoires, il s'agit d'étudier l'une des influences socialisatrices qui actualise un habitus professionnel les invitant à discriminer.

*Mots-clés* : Discriminations, embauche, apparence physique, paradoxes, recours, neutralisation, socialisation professionnelle.

### Abstract

While discrimination in hiring based on physical appearance has been an illegal practice since the enactment of the law of November 16, 2001, a number of studies have revealed the existence of this practice over time, which implies its persistence. This research is therefore interested in understanding this phenomenon by answering two questions. The first is how is this possible? By looking at the legal side of discrimination by analyzing the genesis of the French anti-discrimination legislative framework and the paradoxes that compose it; through the quantitative and qualitative analyzes of jurisdictional and extra-jurisdictional databases relating to discrimination in hiring according to physical appearance, we highlight the elements that limit or prevent appeals / complaints from victims and contribute to a persistence of this type of discrimination.

But, that doesn't explain it all. We focused on one particular area: the sale of sports goods and services. Because the employees who recruit are required to select only practicing sports candidates, how, considering the uncertainty that surrounds the recruitment procedure, could they not consider physical appearances to make their choice, and therefore not discriminate according to those? Through semi-structured interviews and the observation of several recruitment training sessions, we try to understand the action of these men and women which does not take place without reasons and does not exist without constraints. In addition to discovering the justifications that allow recruiters to repeat their discriminatory behavior, we study one of the socializing influences that actualizes a professional habit inviting them to discriminate.

*Key words*: Discrimination, hiring, physical appearance, paradox, legal action, neutralization, professional socialization.