



**HAL**  
open science

# L'apparence, critère habilitant ou discriminant dans l'entretien de recrutement : exemple des commerciaux en banque

Agnès Ceccarelli

► **To cite this version:**

Agnès Ceccarelli. L'apparence, critère habilitant ou discriminant dans l'entretien de recrutement : exemple des commerciaux en banque. Sociologie. Université de Lorraine, 2012. Français. NNT : 2012LORR0374 . tel-01749674

**HAL Id: tel-01749674**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01749674>**

Submitted on 29 Mar 2018

**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.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

**Université de Lorraine**

*Ecole Doctorale PIEMES :*

*Perspectives Interculturelles : Ecrits, Médias, Espaces et Sociétés*

**Thèse de doctorat de Sociologie**

**Présentée par Agnès Ceccarelli**

*L'apparence, critère habilitant ou  
discriminant dans l'entretien de recrutement.*

*Exemple des commerciaux dans la banque.*

Soutenue le 27 juin 2012

**Rapporteurs :**

Professeur David Courpasson

Professeur Frederik Mispelblom-Beyer

**Jury :**

Professeur Jean-François Amadieu

Professeur Mireille Jaeger

**Directeur de Thèse :**

Professeur Jean-Yves TREPOS, Université de Lorraine







*À Victor et Eugénie*



## Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble de ceux qui, directement ou indirectement, m'ont aidée dans ce travail.

En premier lieu, je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur de thèse, le Professeur Jean-Yves Trépos pour m'avoir fait confiance, pour m'avoir prodigué ses conseils avisés, pour m'avoir orientée vers des pistes de réflexion et de lecture. Merci à lui pour son suivi, sa profonde bienveillance à mon égard et pour m'avoir ouvert le champ de tous les possibles.

Je remercie également l'ensemble des membres du jury d'avoir accepté de participer à l'évaluation de ce travail, je les remercie pour leurs remarques, leurs apports et leurs orientations. Merci aux rapporteurs, les Professeurs Courpasson et Mispelblom-Beyer, pour le travail réalisé dans la relecture de cette thèse. Merci aussi aux Professeurs Amadiou et Jaeger. J'exprime aussi ma profonde gratitude à ICN Business School, mon institution, qui m'a donné la possibilité de mener à bien ce travail grâce à la mise à disposition d'outils, d'ouvrages et de temps. Je remercie tout particulièrement les Professeurs Caby et Abdessemed qui ont cru en mon projet et ont contribué à le rendre possible. Je remercie aussi mes collègues de travail qui, par leur présence et leur soutien, ont rendu certains moments moins difficiles. J'exprime ma profonde reconnaissance à Daniela, à Christine, à Nicole, à Stéphane, à Aline, à Clarice, à Violeta, à Greg, à Sybil, à Alex, à Yves et à Maxime. Leur écoute, leur partage de vécu et d'expériences ont été une aide précieuse.

Mes remerciements vont aussi au club de doctorants animé par notre directeur de thèse commun et particulièrement à tous les membres qui ont enrichi mon travail lors d'échanges riches et bienveillants. Un grand merci à Thomas, docteur aujourd'hui, pour sa disponibilité et ses conseils. Merci aussi à Khadija, à Zoya, à Quidora, à Grazia, à Mélaine, à Estelle et aussi à Alexia, grâce à elles, je sais maintenant ce qu'est la solidarité.

Enfin, je tiens à remercier mes proches, pour avoir accepté et partagé les sacrifices que je leur ai imposés pendant ces années pour mener à bien ce projet. Merci à mes enfants Victor et Eugénie pour leurs encouragements et leurs questions si touchantes. Merci à mon époux pour son soutien indéfectible, merci à mes parents d'être si souvent passés du rôle de grands-parents à celui de parents de mes enfants.

À vous tous un grand merci, ainsi qu'à tous ceux que je n'ai pas pu citer...



## Résumé

L'étude cherche à déterminer si l'apparence vestimentaire et corporelle peut être un facteur de discrimination à l'encontre des candidats lors de l'entretien de recrutement. Elle s'appuie sur une enquête réalisée dans le secteur bancaire auprès de cadres qui recrutent dans les métiers relevant de la fonction commerciale. Elle s'inscrit dans les travaux de la sociologie pragmatique (ou sociologie de l'action) qui permet d'établir si les critères pris en compte, parmi lesquels l'apparence, assurent « la justesse » et « la justice » du jugement.

Après une présentation de la méthodologie d'enquête (des entretiens non directifs appuyés par des photographies) notre travail présente un rappel des fondements théoriques de la sociologie de l'action. Les résultats de l'enquête donnent une description du système de valeurs en vigueur dans le monde bancaire et des compétences attendues pour des fonctions commerciales. Ils apportent également un éclairage sur l'épreuve, l'entretien de recrutement, et les éventuelles spécificités liées à ce secteur.

Notre travail s'attache ensuite à montrer pourquoi et comment l'apparence tient une place dans les critères d'évaluation des compétences des commerciaux. La sociologie des régimes d'action nous permet alors d'expliquer comment les recruteurs établissent leur jugement au regard du critère de l'apparence et comment ils mettent en œuvre l'impératif de justification auquel ils sont soumis pour rendre compte de la justesse de leurs décisions.

Enfin, la sociologie pragmatique permet une analyse approfondie et critique des méthodes mises en œuvre en étudiant leurs caractéristiques intrinsèques et en déterminant les épreuves permettant de « juger juste ». Par ces analyses, l'étude est en quête d'une justice sociale en visant à souligner les risques de jugement discriminatoire pouvant résulter des méthodes utilisées, comme c'est le cas de l'entretien de recrutement.

**Mots-clés :** sociologie pragmatique, banque, apparence, recrutement, jugement, discrimination



## **Abstract**

This study tries to determine whether clothing, appearance and behavior could be a factor of discrimination during the job interview process. It is based on a survey, carried out in the banking sector, with executives who recruit for sales positions which require face to face contact. This work falls within the focus of research on pragmatic sociology (or sociology of action) which allows us to establish if criteria, such as appearance, assures "fairness" and "equality" of judgment.

After a presentation of the survey methodology (using unstructured interviews and integrating photographs) our study introduces a recall of the body of theory in sociology of action. The results of the survey give a description of the system of values in the banking area and skills required in business jobs. They also tend to focus on the face to face interaction during the hiring process to identify the peculiarities in this sector.

Our inquiry then sets out to show how and why appearance is included as criteria of skills evaluation of trade people. The sociology of the regimes of action then allows us to explain how the recruiters surveyed establish their judgments in regards to the criteria of appearance and how they are able to justify and explain their decisions.

Finally, pragmatic sociology allows a critical and in-depth analysis of implemented methods by studying their intrinsic characteristics and by determining if the face to face evaluation during the interview process allows fairness in judgment. Through these analyses, the study tries to reveal social justice by underlining risks of discriminating judgment due to the hiring process, in particular, the face to face method.

**Key words** : pragmatic sociology, bank, appearance, hiring process, judgment, discrimination.





## SOMMAIRE

	Introduction .....	13
1 <sup>re</sup> PARTIE	Fondements empiriques et théoriques .....	31
Chapitre I	Le protocole d'enquête .....	33
1.	Les objectifs et la problématique de l'enquête .....	33
2.	La photographie comme outil d'aide à l'enquête .....	38
3.	L'échantillon.....	46
Chapitre II	Le traitement des données empiriques .....	49
1.	L'analyse du contenu des entretiens non directifs .....	49
2.	Des approches convergentes pour identifier l'objet .....	53
3.	L'apport de l'informatique au traitement des données textuelles .....	56
Chapitre III	Les postures théoriques de la sociologie de l'action .....	64
1.	Les personnes .....	65
2.	Les formes du monde social .....	68
3.	L'épreuve de grandeur.....	70
4.	Les différents régimes d'action .....	74
2 <sup>e</sup> PARTIE	Principes et actions dans le monde bancaire .....	83
Chapitre I	Les principes généralisés dans le monde bancaire .....	85
1.	Les valeurs prônées par les banques .....	85
2.	Les principes de <i>généralités domestiques</i> dans la banque.....	93
3.	Les principes de <i>généralités industrielles</i> dans la banque.....	103
4.	Les principes de <i>généralités du renom</i> dans la banque .....	109
5.	Les compromis entre plusieurs formes de généralités.....	115
Chapitre 2.	Les compétences de la fonction commerciale .....	117
1.	La représentation du métier de banquier .....	119
2.	Les compétences en général .....	120
3.	Les compétences du commercial dans les banques .....	123
Chapitre 3.	Le jugement des compétences commerciales.....	138
1.	L'entretien de recrutement.....	138
2.	L'entretien de recrutement, une <i>épreuve domestique</i> .....	139
3.	L'entretien de recrutement : <i>une épreuve industrielle</i> .....	141
4.	L'entretien de recrutement : <i>une épreuve inspirée</i> .....	145
5	L'équilibre du jugement par le <i>compromis</i> .....	148

3° PARTIE	Justesse et justice de l'apparence comme critère de jugement .....	155
Chapitre I	L'apparence facteur de justesse .....	157
1.	L'apparence objet du <i>monde domestique</i> .....	157
2.	Les principes d'accord liés à l'apparence .....	169
3.	Les grandeurs de l'apparence dans le jugement domestique .....	179
4.	L'apparence, qualification des personnes dans le <i>monde domestique</i> .....	199
Chapitre II	L'apparence facteur d'injustice .....	213
1.	Le rôle de l'apparence dans l'action de juger .....	214
2.	L'apparence critère injuste du jugement .....	224
Chapitre III	L'apparence facteur de discrimination .....	247
1.	La discrimination .....	248
2.	Les types de discrimination engendrés par l'apparence .....	256
3.	Les moyens et outils pour lutter contre la discrimination .....	259
CONCLUSION	.....	281
BIBLIOGRAPHIE	.....	287

# **INTRODUCTION**



## 1. Propos liminaires

« La première impression est toujours la bonne..., surtout quand elle mauvaise » (Oscar Wilde). Cette déclaration cynique du dramaturge irlandais peut faire sourire. Elle n'en reste pas moins réaliste et peut s'appliquer à de nombreuses situations sociales. Dans ce contexte, Goffman déclare que « Dans la vie quotidienne, en effet, les premières impressions sont fondamentales » (Goffman, 1973, p. 19). C'est le cas notamment, lors de la mise en présence d'individus au moment des présentations. En effet, la façon de se vêtir, la manière de se comporter, sont autant d'éléments qui composent l'apparence et qui alimentent la perception que l'on se fait de l'autre (Goffman, 1973). Pour autant, notre société tend à minimiser l'importance et les enjeux de l'apparence. Cette dernière est perçue comme superficielle ou frivole. Parfois même, elle est considérée comme une sorte de leurre qu'illustre le proverbe « l'habit ne fait pas le moine ». L'adage populaire, résonne ainsi comme une mise en garde sur les effets trompeurs de l'apparence. Elle ne refléterait pas d'informations fiables sur la moralité, les qualités ou la personnalité des individus. Traiter d'un tel sujet négativement connoté semble léger et dénué d'intérêt. C'est pourquoi « rares sont les sociologues, les économistes ou les psychologues qui ont vraiment porté attention à cette question négligée, dévalorisée, raillée ou ignorée » (Amadiou, 2002, p. 10). Cela résulte notamment d'une posture intellectuelle ancrée dans l'histoire occidentale. En effet, dans les sociétés occidentales, la « tradition philosophique a systématiquement privilégié les "arrières-mondes" et a recherché la vérité derrière l'appréhension immédiate des choses [...] » (Monneyron, 2001, p. 11). Malgré tout, Mauss et Simmel sont précurseurs lorsqu'ils soulignent l'intérêt à porter sur un tel sujet. « Pour Simmel par exemple c'est en cherchant à comprendre les "questions de chiffons"<sup>1</sup>, les détails de la vie quotidienne que l'on peut espérer un jour comprendre vraiment le fonctionnement de nos sociétés » (Amadiou, 2002, p. 11).

Ainsi, dans notre travail et dans notre discours, vouloir justifier la légitimité de l'apparence en tant qu'objet d'étude sociologique nous amène à prendre appui sur son implication sociétale. C'est le cas lorsque la tenue vestimentaire permet d'identifier les métiers des personnes, leur titre, mais également leur statut. Si l'on prend l'exemple du Moyen-Âge, les différents ordres se distinguaient par des vêtements particuliers. Dans la noblesse et le clergé, le vêtement signifiait le rang, la lignée et le statut hiérarchique. De même dans le tiers état, il permettait

---

<sup>1</sup> Simmel G., Sociologie des sens, traduit et publié en France pour la première fois en 1912 et reprise dans Sociologie et épistémologie, Paris, PUF, 1991.

très souvent d'identifier les métiers et les différentes activités. Le vêtement régit alors la vie sociale selon des codes précis. Des lois somptuaires sous François 1<sup>er</sup> et Henri II interdisent aux bourgeois de porter certaines étoffes ou certaines couleurs. Les divisions entre les classes sociales sont ainsi clairement institutionnalisées et atteignent leur paroxysme sous la monarchie absolue de Louis XIV. Les codes vestimentaires s'assouplissent ensuite et s'effacent à partir du 18<sup>ème</sup> siècle où « l'affolement du rythme des modes de cours révélera une obsolescence des signes de prestige » (Yonnet, 1985, p. 180). La disparition progressive de l'ensemble de ces signes est significative d'une crise sociale dont l'aboutissement engendrera la Révolution française. Durant cette période, le décret du 8 Brumaire an II (29 octobre 1793) déclare ainsi 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, 2006, p. 11). La période est alors favorable pour que le vêtement s'inscrive comme véritable phénomène social. Sa fonction en effet, n'est plus seulement de faire la distinction des différentes positions sociales, mais elle répond aussi à une liberté individuelle (Monneyron, 2006). Dès lors, avec le 19<sup>ème</sup> siècle, l'apparence intègre également une dimension individuelle contribuant à lui ajouter une composante psychologique et morale. Ainsi l'apparence s'inscrit dans un registre social à la fois individuel et collectif. Elle n'en reste pas moins un élément révélateur d'un mécanisme social dans lequel s'inscrivent les individus. Elle traduit toujours la différence entre les classes sociales.

C'est le cas notamment lorsque le paraître se substitue à l'être, ou cherche à l'effacer. Bourdieu s'inscrit dans cette posture lorsqu'il considère que « le souci du paraître des classes moyennes [...] est au principe de leur *préention*, disposition permanente à cette sorte de *bluff* ou d'usurpation d'identité sociale qui consiste à devancer l'être par le paraître, à s'approprier les apparences pour avoir la réalité, le nominal pour avoir le réel » (Bourdieu, 1979, pp. 282-283). Dans ce registre, on peut ajouter un autre élément, produit social lui aussi et constituant l'apparence : le corps. En effet, ce dernier intègre « ses propriétés distinctives à ses conditions sociales de production et le regard social n'est pas un pouvoir universel et abstrait d'objectivation [...], mais un pouvoir social qui doit toujours une part de son efficacité au fait qu'il trouve chez celui auquel il s'applique la reconnaissance des catégories de perception et d'appropriation qu'il lui applique » (Bourdieu, 1979, p. 229). Autrement dit, le corps s'inscrit dans une manière de se tenir, de marcher, de parler... correspondant à une « Hexis corporelle » (Bourdieu, 1977). Il ne résulte donc pas uniquement de dispositions naturelles

mais aussi de dispositions socialement construites qui font sens et tiennent leur logique d'un contexte social et d'un système de représentations.

Ainsi, l'apparence est le produit de pratiques et de représentations porteuses d'informations sur les acteurs. En ce sens, elle émet des informations sur les individus qui sont souvent rapportées à leur caractère et à leur psychologie. En effet, « la beauté peut être ainsi à la fois un don de la nature et une conquête du mérite, une grâce de la nature, par là même justifiée, et une acquisition de la vertu, une seconde fois justifiée, qui s'oppose autant aux abandons et aux facilités de la vulgarité qu'à la laideur » (Bourdieu, 1979, p. 228). L'apparence porte donc en elle des signes distinctifs, résultant d'une « fabrication proprement culturelle » (Bourdieu, 1977). Elle s'inscrit par rapport à un système de valeurs et de normes qui régissent un système social donné. Dans ce cas « On peut réserver le terme d'"apparence" aux stimuli dont la fonction à un moment donné est de nous révéler le statut social de l'acteur » (Goffman, 1973, p. 31). C'est le cas notamment, lorsque l'apparence correspond à certains secteurs professionnels, dans lesquels aujourd'hui encore, il semble régner des codes établis. On constate particulièrement cet ancrage dans certains métiers du secteur tertiaire. Cet aspect est souligné par Goffman qui démontre comment l'apparence joue un rôle important pour ce qui est de révéler le statut social des acteurs, notamment en ce qui concerne leur travail. Il déclare que « par exemple beaucoup de spécialistes des activités de service offrent à leurs clients, en même temps que le service, tous les signes spectaculaires de la propreté, de la modernité, de la compétence et de la probité » (Goffman, 1973, p. 32). La présentation, l'apparence des acteurs sociaux est donc essentielle dans ce secteur professionnel car elle contribue à asseoir la qualité du service, notamment vis-à-vis du client.

## **2. Problématique**

Ces propos semblent particulièrement s'appliquer au domaine bancaire choisi comme terrain d'étude, dans lequel s'inscrit notre travail. L'orientation de ce choix n'est pas anodine. Elle résulte de différents constats issus de notre expérience professionnelle au sein du CFA (Centre de Formation par Apprentissage aux métiers commerciaux et financiers) à Metz et du CFPB (Centre de Formation des Professions Bancaires) à Nancy. Il s'agit à la fois d'enseignements et de tutorat. L'objectif didactique de ces deux centres de formation est de former les apprentis tant sur le fond : les savoirs techniques, les savoir-faire, que sur la forme : les savoir-être dans les métiers commerciaux dans les banques.



C'est dans ce registre de savoir-être que nos activités d'enseignant nous amènent notamment à dispenser aux apprentis, du CFPB un cours intitulé « L'image de soi et ses enjeux dans le secteur bancaire ». Le format intègre entre huit à seize heures de face-à-face auprès des publics de Licence et de Masters se préparant aux métiers commerciaux. Cet enseignement est dispensé à la demande de la direction du CFPB pour apporter aux apprentis une sensibilisation et une compréhension des codes vestimentaires en banque.

Dans un second temps, au CFA de Metz, outre l'enseignement portant sur le management des équipes commerciales, notre implication professionnelle inclut le tutorat des apprentis. Il s'agit d'un suivi personnalisé des étudiants par l'enseignant pour tout ce qui relève de leur mission et de leurs activités au sein des banques. Cela se traduit entre autres par des visites en entreprise et des contacts réguliers avec les maîtres d'apprentissage. Or, il apparaît lors de nos échanges avec les professionnels des remarques portant sur la présentation des apprentis. Celles-ci surviennent lorsque la présentation des apprentis est considérée comme peu ou pas « professionnelle » car peu ou pas conforme aux dress-code en vigueur au sein des agences. Parfois plus généralement, ce type de retours figure parmi les annotations rédigées dans le livret d'apprentissage. Ces différents éléments se rapportant à la présentation sont à mettre en perspective avec des actions de tutorat menées dans d'autres secteurs d'activité. Par simple comparaison, toujours dans le cadre de nos activités professionnelles, le tutorat réalisé depuis le même nombre d'années, parallèlement dans une filière par apprentissage en Logistique ne soulève pas de remarques sur la présentation des apprentis. Notre expérience montre que dans les entreprises de ce secteur aucun type de remarques sur l'apparence vestimentaire n'est souligné par les professionnels rencontrés. Ces différents aspects amenèrent à un constat, résonnant comme un postulat : l'importance de l'apparence est très marquée dans le milieu bancaire.

Cette situation nous semble mériter qu'on s'y intéresse car elle suscite un certain nombre d'interrogations. En effet, pourquoi, l'apparence tient-elle une telle place dans le secteur de la banque et particulièrement dans les métiers commerciaux ? Cette question fut le point de départ de notre réflexion. De là, la volonté d'approfondir par une étude sociologique les explications, les mécanismes et les rouages d'un tel phénomène afin de les comprendre et de les expliquer. Mais, derrière ces différents aspects se profile aussi la question des enjeux et des conséquences d'un tel constat.

Une première réflexion et tentative d'explication repose sur le fait qu'il existe un ensemble de codes et de normes fortement ancrés dans le système social bancaire qui se répercutent sur l'apparence des collaborateurs dans ces institutions. Ces règles traduisent notamment un

formalisme fortement enraciné dans le monde de la banque. Ceci est d'ailleurs souligné par Roux qui dans ses travaux montre l'importance du « sérieux » et du « formalisme » régnant dans la banque en générale. Sous cet angle, il considère d'ailleurs ces deux termes comme des synonymes. Il les renvoie à l'atmosphère traditionnelle, feutrée, discrète présente dans la banque, parallèlement à un monde moderne, ouvert et communiquant. Ces aspects s'appliquent aussi selon lui à l'apparence des professionnels et correspondent « aux habits » et à « leur habitus professionnel » (Roux, 2007). Dans le secteur bancaire l'apparence semble donc répondre à des codes précis et à des règles établies touchant particulièrement les métiers commerciaux en contact avec le client. L'ancrage de ce phénomène résulte en partie de mécanismes sociaux propres au domaine bancaire qui sont par exemple reliés aux valeurs.

C'est pourquoi notre travail tend à orienter son étude vers une analyse de l'ensemble des valeurs propres à la banque mais également propres à la fonction commerciale. Ce préalable permet d'expliquer et de comprendre les codes et l'importance de l'apparence dans la banque. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le paradigme de la sociologie de l'action et particulièrement sur l'ouvrage de Boltanski et Thévenot, *De la justification, Les économies de la grandeur* (1991). Celui-ci apporte, en effet, un modèle dont on déduit une méthode permettant d'identifier les *principes généralisés* en vigueur dans le monde bancaire. Ces derniers constituent en effet un point d'appui pour enserrer ce *qui importe* dans le secteur bancaire. L'idée est que les *principes généralisés* ainsi déployés permettent de décrire et de comprendre les mécanismes que les personnes mettent en œuvre au moment de leur action comme c'est le cas lorsqu'elles cherchent à établir un jugement. L'intérêt est de recueillir à travers le témoignage des acteurs du secteur bancaire les valeurs, les normes qui régissent le monde bancaire et, de fait, les actions mises en œuvre et parfois même, leur justification. Notre objectif est donc de procéder à une analyse du fonctionnement de la culture bancaire, de ses traditions en cherchant à considérer les différentes banques interrogées comme un tout c'est-à-dire correspondant à un même monde social. L'objectif final est alors de chercher à démontrer pourquoi et comment l'apparence peut prendre une telle dimension dans ce domaine professionnel.

C'est en fonction de ces éléments que l'on peut espérer ensuite comprendre le rôle de l'apparence dans le métier commercial dans ce secteur, son importance ainsi que les codes appliqués. Cela peut nous permettre de constituer une sorte de « grammaire » vestimentaire et corporelle de ce qui peut être attendu ou rejeté dans les institutions bancaires. Pour établir ce travail, nous chercherons donc à montrer ce qui correspond aux normes et aux codes en vigueur ou non au niveau de l'apparence. Là encore c'est en nous appuyant sur le paradigme

de la sociologie de l'action et précisement de l'ouvrage *De la justification, Les économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991), que nous développerons notre travail. En effet, nous pourrions montrer comment l'apparence peut être qualifiée d'*état de grand* lorsqu'elle est conforme et acceptable ou d'*état de petit* lorsqu'en revanche elle n'est pas conforme aux valeurs, aux *principes généralisés* déployés. Nous développerons cet aspect dans la deuxième partie de notre exposé. Cette classification des composants de l'apparence, selon ce qui est acceptable ou pas, permet de montrer comment ces éléments servent de point d'appui à la qualification des professionnels commerciaux dans les institutions bancaires.

Dans cette perspective, on peut ajouter que, de manière générale, le respect des normes semble refléter des connaissances spécifiques sur les règles, les conventions dont se dote une formation sociale donnée. Plus précisément, ramené à notre étude et notre terrain, le respect des codes liés à l'apparence en vigueur dans les banques traduirait la « compétence » et le « savoir social » des individus (Pagès-Delon, 1989). Par conséquent, on peut avancer que d'une certaine façon, l'apparence des commerciaux traduit leur compréhension du système bancaire, mais aussi leur implication et leur adhésion à ce système.

Dans ce contexte, on doit s'interroger sur les enjeux et les conséquences d'une telle situation. On peut ainsi se demander si cela se rapporte aux candidats qui postulent à ces métiers. Autrement dit, se pose la question de savoir si l'apparence d'un candidat peut être considérée comme véhiculant des compétences, des aptitudes propres à la fonction commerciale bancaire. Cette démarche amène à identifier si l'apparence est prise en compte pour établir le jugement de compétences commerciales d'un candidat au moment de son recrutement. Certes, l'apparence émet des impressions, des messages et le recruteur peut par conséquent y être sensible. Mais la question est alors de connaître l'impact de cette influence sur son jugement. En a-t-il conscience ? Est-il amené à s'en détacher ou, au contraire, l'intègre-t-il dans son jugement ?

Ce questionnement est loin d'être anodin car il en résulte de nombreuses conséquences, notamment lorsqu'il s'agit de savoir si l'apparence est un critère de sélection ou non des candidats. Cela amène à un questionnement essentiel sur le rôle de l'apparence ; est-elle prise en compte ou non comme critère de jugement porté sur le candidat. Cela revient donc à se demander si des éléments tels que le vêtement, la coiffure, la posture, le maintien, etc., d'une personne contribuent à la sélectionner ou à l'éliminer dans le cadre du processus de recrutement. Cela pose clairement la question de savoir si l'apparence liée à la tenue vestimentaire et corporelle d'un candidat peut être la source de discrimination. Si l'on se réfère à la définition du Larousse (2012), on pourrait répondre à cela que, fondamentalement,

choisir un candidat parmi d'autres revient à discriminer, puisque par essence, il s'agit de distinguer des individus les uns par rapport aux autres. Cette distinction résulte donc d'un processus naturel et intrinsèque aux procédures de sélection. Mais on ne peut en rester là, on ne peut se contenter d'une définition purement littéraire. Car, poser la question d'une discrimination engendrée par l'apparence ajoute une dimension d'ordre moral. En effet, se rattache au critère de l'apparence comme moyen de distinction entre des individus, une notion fondamentale : celle de la justice d'un tel critère lors de l'évaluation des candidats. De surcroît, on peut avancer que l'apparence comme critère de sélection nous amène à penser la notion de la discrimination selon un registre relatif aux sciences sociales. Dans cette approche, la définition prend une tournure se référant à une action à connotation négative et clairement répréhensible par la loi (Ghirardello, 2005, Kesslaly, Véron, 2006). Par conséquent, l'un des éléments-clé de notre problématique consiste à déterminer si la prise en compte de l'apparence comme critère de jugement engendre une discrimination dans la mesure où elle relèverait d'un critère inégal et inéquitable dans le traitement des candidats.

*A contrario*, on pourrait retourner la question et se demander si l'apparence tend à favoriser la sélection d'un candidat. Répondre à cette interrogation revient à retomber sur la notion de discrimination. En effet, cela pose à nouveau la question de la validité et de la justesse d'un critère tel que l'apparence en vertu du principe d'égalité, de traitement équitable entre les candidats.

On peut également se demander ce qu'il en est lorsque l'apparence d'un candidat est conforme aux normes vestimentaires de l'institution bancaire. Sous cet angle se pose la question de savoir si elle joue un rôle en tant que critère de sélection ou non. Plus précisément, on peut se demander si dans ce cas précis, l'apparence est significative ou non dans le jugement du recruteur. Si elle ne l'est pas, on peut dire que l'apparence ne paraît plus être un critère de distinction et donc de discrimination. Elle est alors un objet établi dans une *situation naturelle*, dans une *situation de justesse*. En ce sens, on peut avancer qu'une apparence conforme au « dress-code » devient un critère habilitant pour le candidat qui en est doté. Pour autant au-delà du caractère logique et évident d'une telle affirmation, il serait intéressant d'en comprendre et d'en identifier les raisons. Car on ne peut se contenter de considérer comme acquis une telle déduction. Il convient en effet, à ce titre, de définir les éléments vestimentaires et corporels qui contribuent à donner à l'apparence son caractère habilitant. Au-delà de cette définition, il s'agit aussi de mettre en perspective l'ensemble des valeurs, des symboles qui amènent un recruteur à juger de ce qui est acceptable ou non en termes de présentation d'un candidat.

Pour ce faire nous retiendrons dans un premier temps la définition de la présentation selon Goffman. Si cette première définition nous paraît recevable et adaptée à notre travail, c'est parce qu'elle intègre l'ensemble des caractéristiques de l'apparence corroborant les données et les éléments issus du corpus. Elle est donc indiquée pour définir préalablement l'objet de notre étude. En effet, « on peut y inclure : les signes distinctifs de la fonction ou du grade ; le vêtement ; le sexe, l'âge et les caractéristiques raciales ; la taille et la physionomie ; l'attitude ; la façon de parler ; les mimiques ; les comportements gestuels ; et autres éléments semblables » (Goffman, 1973, p. 30). En s'appuyant sur cette définition on peut ajouter qu'un certain nombre de travaux relevant des sciences sociales ont été menés sur ces différents aspects. Ainsi en France, plusieurs recherches sociologiques ont ainsi été menées afin d'établir les liens entre la discrimination à l'embauche et l'apparence. Ces recherches résultent notamment de « testing », menées sur la base des CV, par l'Observatoire des discriminations. Elles ont pour objet d'identifier l'impact de l'âge, du handicap, d'un physique peu agréable, du genre, de la couleur de peau dans la sélection des candidatures lors du processus de recrutement. Les résultats montrent que ces éléments représentent des critères de discrimination dans notre pays (Amadiou, 2008). Pour autant, l'originalité de notre travail vient de ce qu'il porte sur un champ qui n'a pas été exploré jusqu'à présent : une analyse orientée sur les risques de discrimination liés au vêtement (les habits), ainsi que les attributs vestimentaires (la coiffure, les accessoires, etc.) et corporels (les gestes, les attitudes, etc.) au moment de l'embauche.

Pour répondre aux différentes questions précédemment soulevées et approcher l'ensemble des thèmes qui en découlent, il nous apparaît pertinent d'avoir un éclairage sur une situation par essence entièrement consacrée au jugement : l'entretien de recrutement. En effet, c'est cette étape du processus d'embauche qui, compte tenu de la situation d'interaction qu'elle crée, met en jeu la présentation comme un aspect déterminant du jugement porté. C'est donc cette épreuve qui présente le plus grand risque de discrimination fondée sur l'apparence et qui, par conséquent, doit constituer le cœur de cible de notre étude. Pour reprendre les propos de Marchal et Rieucan : « Selon que les mises en relation s'effectuent à distance ou en présence, les informations échangées et les repères mobilisés diffèrent sensiblement » (Marchal Rieucan, 2010, p. 4). On peut déduire de cette déclaration que l'entretien de face-à-face favorise la prise en compte de l'apparence des candidats dans le jugement des compétences. En effet, celle-ci peut révéler des « informations », voire des « repères mobilisés » par les recruteurs pour asseoir leur jugement. Cela signifie que l'employeur, pour porter un jugement, s'appuierait sur des informations issues de l'interaction. Celles-ci sont constituées du verbal

émis par le candidat, mais aussi du non-verbal. Le non-verbal intègre l'apparence et fait référence à la « tenue » d'un individu selon le terme employé par Goffman dans son ouvrage, *Les rites d'interaction* (1974). Selon l'auteur, l'image d'un individu façonne des représentations et des jugements chez son interlocuteur. Tous ces éléments résultent de la « tenue » qui intègre le maintien, l'allure et le vêtement. Celle-ci produit des informations, des messages, des impressions de celui qui la porte, pour celui qui l'observe. Par conséquent, en tant qu'interface entre le recruteur et le candidat, l'apparence donne lieu à des interprétations, des représentations, des jugements et des opinions du recruteur sur le candidat.

Notre travail a donc pour objectif d'approcher et d'étudier l'apparence en tant qu'objet d'un système social professionnel : le milieu bancaire, et sa prise en compte ou non dans une situation particulière qu'est l'entretien de recrutement. L'étude a donc porté sur huit banques françaises qui ont été choisies notamment parce qu'elles pratiquent le recrutement en interne (c'est-à-dire réalisé par le service des ressources humaines lui-même). L'objectif est d'étudier le jugement mis en œuvre par les recruteurs au sein des institutions concernées. De la sorte : la définition de recruteur qui s'applique à notre travail reprend celle définie par Eymard-Duvernay et Marchal. Selon eux, « le terme "Recruteur" peut être étendu à de nombreux acteurs : toute personne qui contribue à une opération de recrutement, interne à une entreprise ou externe, qu'elle exerce cette activité de façon permanente ou transitoire, qu'elle fasse partie de l'entreprise qui embauche ou qu'elle soit un consultant externe [...] » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, pp. 23-24). Dans notre travail, il s'agit précisément de cadres salariés pratiquant le recrutement dans les banques concernées. Cette appartenance nous paraissait nécessaire pour pouvoir mener une analyse portant sur les liens à établir entre le jugement des acteurs et les valeurs des institutions bancaires. Ainsi, notre travail s'appuie sur des enquêtes menées selon une méthode basée sur des entretiens non directifs auprès de recruteurs, réguliers ou occasionnels, des banques. Ces derniers ont été choisis dès lors qu'ils sont amenés à pratiquer des entretiens recrutement notamment pour des postes de commerciaux : chargés de clientèle, conseillers client, ou clientèle, dont la taxonomie sera détaillée ultérieurement dans l'exposé. Il en sera de même pour la méthodologie et le protocole d'enquête.

L'entretien, étape incontournable du processus de recrutement, sera également défini et approfondi dans notre étude. Il semble toutefois nécessaire d'expliquer pourquoi l'entretien de recrutement s'inscrit comme objet d'étude relevant de la sociologie. Pour ce faire, on montrera que l'entretien en face-à-face s'inscrit dans le registre de la sociologie de l'action et ce, à plusieurs titres.

Le premier point est lié au fait que l'entretien de recrutement constitue une *épreuve*, précisément une *épreuve de grandeurs* (Boltanski, Thévenot, 1991). Cette dernière permet donc de qualifier un candidat selon des *grandeurs*, ses qualités, ses défauts, qui permettent d'évaluer, de mesurer les compétences de celui-ci.

Le second point est que cette épreuve répond bien à une notion d'*incertitude* qui caractérise les épreuves de jugement (Boltanski, 1990). Car, malgré un grand nombre d'outils et de dispositifs mis en œuvre, l'évaluation des compétences reste empreinte d'*incertitudes* pour le recruteur. Le candidat reste une énigme, malgré les nombreux tests mis en œuvre pour le connaître et le cerner. D'ailleurs, « ces incertitudes émanent aussi bien du recruteur que du candidat » (Marchal, 1999, p. 42). Il faut encore souligner que cette notion d'incertitude est caractéristique du monde social et qu'elle affecte la majorité des situations inscrites dans ce monde. Enfin, on peut encore ajouter que l'incertitude propre à certaines épreuves en garantit la rectitude. L'incertitude est même une condition de rectitude de l'épreuve (Boltanski, 1990). Dès lors, aborder la thématique de l'épreuve nous amènera naturellement à traiter d'une de ses finalités : le fait de devoir porter un jugement. Or, la notion de jugement soulève un certain nombre d'interrogations, notamment en ce qui concerne les conditions et les fondements de sa justesse et sa justice.

Cela nous amène à nous demander ce qui définit un jugement juste c'est-à-dire dans notre étude, ce qui assure l'équité de traitement entre les candidats. Pour ce faire, il convient tout d'abord de montrer que s'établit « un lien entre justification et justice » (Corcuff, 1998, p. 4). En effet, la justification donnée par rapport à un jugement permet d'en situer la justesse et la justice. Celui-ci se doit donc d'être *justifié*, notamment compte tenu de multiples considérations juridiques et institutionnelles. En effet, porter un jugement sur une personne, évaluer ses compétences dans le cadre d'un recrutement organisé et établi par une institution, tend à poser la condition d'un *impératif de justification* auquel est soumis le recruteur. Ainsi, ce dernier doit rendre compte ou être capable de rendre compte de son choix et de démontrer sur quels éléments il s'appuie. Les procédures de recrutement sont encadrées par des règles juridiques qui codifient un ensemble de pratiques à faire, acceptables ou non. Les étapes du processus de recrutement sont régulées par la loi du 31 décembre 1992, qui exprime clairement une position sur le choix des méthodes d'évaluation. Les pratiques sont ainsi codifiées en ce qui concerne la protection de la vie privée du candidat et de sa liberté. Cela passe par le respect d'informations devant être directement reliées au poste à pourvoir : art. L.121-7 du code du travail (Marchal, Rieucou, 2010). Ainsi, ces situations de recrutement fortement réglementées peuvent donner lieu à une *publicité*, dans le sens où la *justification*

peut être rendue publique, car les recruteurs peuvent être amenés à rendre compte de leur action, de leur choix parce que cela leur est demandé (Boltanski, Thévenot, 1991).

Ensuite, un jugement juste s'appuie sur des arguments valables devant un nombre indéfini de personnes et justifiable en toute généralité. Or, vouloir justifier un jugement sur la base de l'apparence ne semble pas répondre à ces conditions. En effet, l'apparence s'inscrit plutôt comme une *valeur* (Boltanski, 1990). Par conséquent, elle relève d'un critère subjectif et ne peut donc pas être universelle. En ce sens, on peut dire que la prise en compte de la présentation comme critère contribue à asseoir un jugement subjectif. Car, « seraient finalement "subjectifs", les jugements que le recruteur a des difficultés à expliciter ou justifier en toute généralité » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 80). Par conséquent, l'apparence comme critère de jugement ne peut en garantir l'objectivité et donc l'équité.

Enfin, un jugement juste doit répondre à un principe de *commune humanité* c'est-à-dire un principe selon lequel les individus sont égaux devant l'épreuve (Boltanski, 1990, Boltanski, Thévenot, 1991). Or, il apparaît une fois de plus que l'apparence ne répond pas à ces conditions car elle est un critère inéquitable. D'une part, parce qu'elle est le résultat de la nature et que ce point n'est pas toujours choisi mais peut être subi par le candidat, comme cela peut être le cas du handicap. D'autre part, parce qu'elle est le résultat de la culture. Ce deuxième point fait référence à l'apparence qui relève d'éléments reliés à la condition sociale des candidats. La culture dans laquelle ils évoluent, le milieu social sont autant de facteurs pouvant prédisposer des candidats à une forme de déterminisme préjudiciable lors du face-à-face dans l'entretien.

Pour étudier l'impact de l'apparence dans le jugement des recruteurs et le poids de sa prise en compte ou non, il apparaît pertinent de porter une analyse approfondie sur les régimes d'action dans lesquels s'inscrivent leurs jugements. Pour ce faire, là encore, nous nous appuyerons sur les travaux issus de la sociologie de l'action pour leurs contributions dans la mise en évidence des différents régimes d'actions (Boltanski, 1990, Corcuff, 1998). Ces derniers peuvent être définis comme des manières d'agir, de penser et de ressentir. Autrement dit, ils reposent sur des appuis internes, cognitifs et affectifs des acteurs. Mais, ils reposent aussi sur des appuis externes en relation avec le monde extérieur, les choses, les objets, les situations en cours dans ce monde. En ce sens on comprend comment l'analyse des régimes d'action s'adapte à notre travail. Celle-ci permet en effet, d'étudier la mise en œuvre du jugement d'un recruteur en fonction de l'apparence d'un candidat lors de l'entretien. « Sur le plan des rapports entre action, conscience et réflexivité, la sociologie des régimes d'action dessine des configurations diverses en fonction des situations concernées. La part de



conscience et de réflexivité ne serait pas alors la même selon les situations et donc selon les régimes d'action activés » (Corcuff, 1998, p. 3). Il existe ainsi plusieurs manières pour le recruteur de réagir face aux situations d'entretien afin d'établir son jugement. Plus précisément, les régimes d'action permettent d'identifier la façon dont les recruteurs s'appuient sur l'apparence des candidats ou pas, pour mettre en œuvre leur jugement dans les situations de face-à-face. Nous chercherons donc à définir si les décisions prises par les recruteurs donnent lieu à un jugement s'inscrivant dans un régime de justice ou non. Dans les cas, pour lesquels le jugement relève de l'injustice, il faudra alors analyser s'il engendre un processus de discrimination ou pas. Fondamentalement, il existe un lien très fort entre les notions d'injustice et de discrimination parce que « dire qu'il y a discrimination c'est demander justice » (Fassin, 2002, p. 31). Chacun des différents régimes d'actions révélés par nos travaux sera nommé selon la classification issue des travaux précédemment cités, menés par Boltanski et Corcuff. Ces différents régimes d'actions seront en outre explicités ultérieurement dans notre développement, afin de montrer précisément les mécanismes qui les engendrent.

Pour autant, loin de vouloir stigmatiser les recruteurs en les chargeant d'intentions volontairement discriminantes, l'étude prétend souligner l'effet discriminatoire de certaines pratiques. Ces dernières résultent généralement d'un système institutionnel, ou social, dont les effets et les conséquences échappent aux acteurs. Ceux-ci sont imprégnés de leur culture, de leur système professionnel en mouvement permanent et sont soumis à une finalité de résultats. Par conséquent, toute tentative de réflexivité de la part des acteurs est complexe voire illusoire. C'est pourquoi notre étude tend à vouloir sortir d'une démarche constructiviste et pour ce faire, tend à s'appuyer sur le cadre d'une sociologie pragmatique, visant une posture critique par rapport à la mise en œuvre de certains régimes d'action. Le cadre ainsi dessiné par une sociologie pragmatique de la critique vise donc à démontrer comment certaines actions engagées par le recruteur peuvent être source de discrimination. C'est effectivement le cas lorsqu'il est démontré que « l'aspect professionnel de la candidature est encombré de multitudes d'autres aspects venant troubler le diagnostic : la personnalité du candidat, les critères sociaux ou les préjugés du recruteur déforment le jugement qu'il porte sur les compétences du candidat » (Marchal, Rieucan, 2010, p. 77). L'objectif d'une telle démarche, n'est donc pas de jeter l'opprobre sur des personnes, mais de comprendre les mécanismes discriminatoires ou favorisant la discrimination à l'encontre de candidats. En effet, il faut souligner que le dispositif de l'entretien de face-à-face est propice aux situations de discrimination, « La situation d'entretien est considérée comme particulièrement périlleuse

de ce point de vue, parce que le recruteur ne peut s'empêcher d'éprouver des sentiments lorsqu'il est mis en présence des personnes » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 79). Une des raisons est que le jugement établi lors de l'interaction est perméable à un ensemble d'éléments discriminants relevant de critères subjectifs.

On peut également rappeler que par nature, recruter un candidat, c'est éliminer les autres profils, c'est-à-dire faire la distinction entre un candidat retenu et des candidats éliminés. De ce point de vue, au sens littéral du terme « discrimination », recruter amène à discriminer. Mais l'angle dans lequel s'engage la critique des pratiques discriminatoires est lié au processus de décision, au régime d'action mis en œuvre pour effectuer le choix et plus précisément sur la justification mise en œuvre. D'autant qu'il apparaît, notamment au travers des études menées par Eymard-Duvernay et Marchal, que l'adéquation entre un profil de candidat et le poste est justifiée par un ensemble de critères visant à corroborer la justesse du choix, alors que l'élimination ne repose en fait que sur un seul critère de justification, n'ayant d'ailleurs pas toujours de lien, de rapport direct avec les compétences requises pour le poste à pourvoir (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 74). C'est pourquoi, nous nous attacherons dans notre étude à analyser les régimes d'actions des recruteurs en fonction du rôle de l'apparence et les arguments employés ainsi que leur validité dans la justification de leur choix.

### **3. Annonce du plan**

Pour mener à bien ce travail d'analyse, il convient dans un premier temps de définir la méthodologie employée. Celle-ci est expliquée dans la première partie de ce travail. Elle se fonde sur un recueil de données issues du terrain et constitué par des enquêtes. Ces dernières sont basées sur des interviews non directives auprès de recruteurs du monde bancaire. Les interviews ont la particularité de s'appuyer sur des photographies servant de support au recueil de données. Elles permettent ainsi d'orienter les interviewés progressivement sur un sujet difficile à enserrer : l'apparence, et à contourner tout en l'abordant, un autre sujet délicat : la discrimination. Ensuite, toujours dans cette même partie, est abordé le type de moyens et d'outils mis en œuvre pour l'analyse de ces données. Cette dernière s'est effectuée sur la base d'une analyse lexicographique à la fois traitée manuellement et à l'aide d'un logiciel. Enfin, la légitimité théorique de ces approches complémentaires est développée.

En outre, dans cette première partie, un second chapitre porte sur les fondements théoriques de notre travail. Elle traite ainsi de la façon dont la sociologie de l'action permet de construire

notre étude afin de déterminer les processus et les mécanismes sociaux dans le monde bancaire et comment ils impactent les compétences commerciales nécessaires et l'épreuve de face-à-face. La sociologie de l'action permet en outre de donner un cadre théorique à l'étude de l'apparence en tant qu'objet social et intégré dans le secteur bancaire. Par ailleurs, elle permet de mener un travail d'analyse sur la mise en œuvre du jugement des recruteurs et ce, particulièrement par le recours des régimes d'action. Enfin, le courant méta-pragmatique de la sociologie de l'action nous permet d'adopter une posture critique sur les situations étudiées afin d'établir des explications sur les comportements des acteurs et de souligner les failles des mécanismes de jugement.

Une deuxième partie de l'étude porte donc sur l'analyse du monde social étudié, à savoir : le domaine bancaire. Un premier chapitre porte sur son fonctionnement par rapport au champ de valeurs, de *grandeurs* en cours dans ce secteur, mais aussi dans le métier des commerciaux. Tous ces éléments seront reliés aux *cités des Économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991), afin de démontrer ce qui importe en termes de valeurs et de normes à la fois dans ce monde et dans le métier de commercial. Ainsi, le but est de faire apparaître le type de relations établies entre les personnes : les professionnels et les clients et les choses : les produits et/ou services bancaires, le métier de commercial en banque sur les tâches attendues et à accomplir, les qualifications requises pour les mener à bien. Puis, toujours dans ce même chapitre, il s'agit d'aborder une des épreuves permettant de recruter un commercial en banque : l'entretien de recrutement. Toujours conformément aux principes généraux de la sociologie de l'action, l'entretien de recrutement en tant qu'*épreuve* est défini selon des *principes d'équivalence* relevant de *mondes* différents, mais dont l'identification est capitale, car elle permet de savoir et de comprendre les *grandeurs* auxquelles se réfèrent les recruteurs pour établir leur jugement. Les *grandeurs* s'appuient donc sur des critères qui ont été identifiés préalablement notamment en ce qui concerne les qualifications des candidats.

Un deuxième chapitre, traite de l'objet principal de l'étude : l'apparence. Elle est définie aussi parfois sous la terminologie de « présentation », les deux termes étant très proches au niveau lexical. Pour autant la nuance sera spécifiée dans cette partie. Ainsi, cet objet est traité sous plusieurs angles : les *grandeurs* qui lui sont affectées dans le monde bancaire. Elles seront expliquées par de multiples relais symboliques, emblématiques, sémiotiques qui assoient leur fondement. Ensuite, est abordé le rôle, l'usage de l'apparence du point de vue social et professionnel, mais aussi le rôle qui peut lui être attribué sur un plan à la fois social et individuel dans le secteur bancaire.

Enfin, la troisième et dernière partie de cette étude développe la question de justesse et de justice dans la prise en compte d'un critère comme celui de l'apparence. Pour ce faire, nous nous référons aux différents régimes d'action mis en œuvre par les recruteurs pour asseoir leur jugement. La posture suivie dans l'étude prend alors une tournure critique. En effet, la mise en évidence des différentes situations résultant de l'enquête terrain, fait apparaître que la présentation d'un candidat, son apparence peut avoir un impact clairement habilitant ou discriminant dans le jugement porté sur ces compétences. De là, découle la volonté de poursuivre l'analyse par une posture pragmatique autorisant une prise de position visant à traiter d'un effet pervers : la discrimination dans de l'entretien de recrutement. Dès lors, il convient dans un premier temps d'expliquer les causes liées à l'épreuve elle-même et les mécanismes qui en résultent et favorisent ainsi ce type de situation néfaste. Puis, l'approche revient à définir la place de la discrimination en sociologie et le rôle que cette discipline peut jouer pour juguler ce type de pratique. L'ambition d'une telle volonté peut paraître présomptueuse ou encore irréaliste et illusoire, pour autant, elle repose sur une quête d'optimisation des pratiques de recrutement à l'aide d'outils et de moyens permettant de limiter les dysfonctionnements. Le risque encouru est bien évidemment la complexité et la mise en œuvre de certaines mesures et dispositifs, mais l'objectif, loin de vouloir monter un système compliqué vise à s'inscrire dans une démarche pragmatique.



**1<sup>re</sup> Partie :**

**Fondements empiriques et**

**théoriques**



# Chapitre I : Le protocole d'enquête

La méthodologie est basée sur une approche hypothético-déductive au sens large, compatible avec une posture pragmatique. En effet, les hypothèses de départ formulées sur la base d'une expérimentation personnelle méritaient d'être validées, appuyées, illustrées, voire alimentées par le terrain. Autrement dit, les hypothèses devaient être corroborées ou non par les professionnels dans le cadre d'interviews.

## 1. Les objectifs et la problématique de l'enquête

La recherche menée s'est très largement inspirée dans sa mise en œuvre d'une étude sociologique menée par J-Y. Trépos, en 1996, intitulée « La place du Sida dans la vie quotidienne d'adolescents et de jeunes adultes en difficulté, en France, en Belgique et au Luxembourg ». Ce sujet, de par sa thématique et son public, était difficile d'abord pour des questions de représentations, de tabous et d'implication des jeunes interrogés. L'approche consistait donc à enserrer l'objet de l'étude, mais non de façon directe, ce qui aurait été peu pertinent pour ce qui est de l'étude des représentations. L'angle d'approche du sujet reposait sur un outil original consistant à utiliser la photographie, un support pictural, pour identifier des images mentales. Notre étude s'est donc appuyée, dans le même ordre d'idée, sur l'usage de la photographie comme support dans l'enquête et ce pour trois raisons majeures.

La première raison était liée à un des principaux objets de notre étude : l'apparence. La difficulté d'un tel objet est de pouvoir le cerner, le délimiter afin de chercher à le définir pour qu'il ait une réalité commune à tous les interviewés. En ce sens, la photographie donnait une certaine forme d'objectivité à l'objet, en montrant des clichés d'apparence.

La deuxième raison était que l'étude cherchait à déterminer les représentations au sens de « représentation cognitive »<sup>2</sup>, définie par Desrosières et Thévenot. Il s'agissait en quelque sorte d'identifier, sur la base des photographies, les représentations alimentées par les stéréotypes des interviewés. Or, l'usage de la photographie semblait approprié car le caractère polysémique de l'image « donne l'occasion de s'exprimer d'une manière plus libre, permettant des enchaînements plus ou moins inattendus de représentations, qu'une interview classique n'aurait sans doute pas pu susciter » (Trépos, 1996, p. 6). Les clichés avaient pour but, dans cette étude, de susciter des commentaires sur l'apparence des candidats (vêtements,

---

<sup>2</sup> « Une image mentale qui sert aussi quotidiennement à chacun d'entre nous pour s'identifier et identifier les personnes avec lesquelles il entre en relation » (Desrosières, Thévenot, 1988).



accessoires, gestes) et d'identifier son rôle comme critère de sélection ou de rejet (discrimination) dans l'entretien en face-à-face avec les recruteurs. Cela évitait de poser directement des questions sur ce thème délicat, ce qui aurait conduit à des réponses biaisées, manipulées, peu en rapport avec les actions menées dans les faits.

La troisième raison résulte du point précédent : l'enquête cherche à connaître le lien entre « des représentations en rapport avec des actions à entreprendre » (Trépos, 1996, p. 7). Autrement dit, l'étude cherche à identifier les différents types d'actions des recruteurs résultant des jugements issus de leurs représentations fondées sur l'apparence des candidats. Dès lors, pour assurer l'atteinte des objectifs de l'enquête, il convient d'analyser et de définir les choix méthodologiques à la fois sur le mode de soumission de l'entretien (Quel type d'entretien ? Pourquoi ? Quels thèmes abordés ? Comment intégrer les photographies ?) et sur la construction des photographies (Comment enserrer l'objet ? Quelle assise théorique ? Quel mode privilégier ? L'iconique ou l'indiciel ?). Nous tenterons de répondre à l'ensemble de ces questions dans le développement qui suit.

### **1.1. L'approche qualitative**

Le choix d'une méthode qualitative basée sur des entretiens non directifs s'est opéré parce que l'enquête menée s'appuyait sur le recueil de témoignages de professionnels recruteurs du milieu bancaire. Le but était d'en analyser le sens plutôt que d'en retirer des éléments statistiques. Dans cette orientation, une étude qualitative semblait la plus appropriée (Paillé, Mucchielli, 2010). À partir de là, il restait à définir la meilleure approche d'entretien pour réaliser l'enquête.

Les entretiens non directifs semblaient répondre à cette quête notamment parce qu'ils permettent de comprendre et d'analyser les mécanismes au sein d'une culture ou d'une sous-culture. C'est le cas de notre étude qui porte sur le milieu bancaire, représentant une culture à part entière. « Son apport<sup>3</sup> nous semble essentiel chaque fois que l'on cherche à appréhender et à rendre compte des systèmes de valeurs, de normes, de représentations, de symboles propres à une culture ou à une sous-culture » (Michelat 1975, p. 230).

Les entretiens avaient pour but de découvrir les mécanismes de recrutement de commerciaux en banque et d'identifier les critères de recrutement qui font « un bon candidat » et plus particulièrement le poids de l'apparence et son rôle dans l'appréciation du candidat par le

---

<sup>3</sup> Il convient de préciser que la citation de Michelat fait référence aux entretiens non directifs.

recruteur. Il s'agissait aussi de faire apparaître l'existence (ou non) de codes, de normes vestimentaires au sein des banques. Un autre objectif était d'identifier, de comprendre le « dress-code » en vigueur et d'en expliquer les valeurs et les exigences vestimentaires en cours, au sein de la culture bancaire. Il s'agissait aussi de comprendre pourquoi un candidat doit ou non adopter le « dress-code » au moment de l'entretien d'embauche. Ces entretiens pouvaient aussi permettre de mesurer les conséquences du respect ou non de ces codes sur le jugement et la sélection du recruteur. Le but n'étant pas d'orienter l'interviewé sur cet aspect afin de ne pas biaiser le discours, mais aussi de limiter les barrières et les tabous que pourraient dresser les interviewés pour coller à un discours politiquement correct, comme cela peut être le cas avec des entretiens directifs ou semi-directifs qui peuvent difficilement contourner les thèmes sensibles.

Par ailleurs, ce type d'entretiens favorisait la quête du récit privé, de l'anecdote, des « histoires de vie particulières » (Michelat, 1975, p. 243). L'objectif était de faire parler les interviewés sur des thèmes tels que l'apparence, la présentation, l'embauche, la discrimination en ayant leurs propres témoignages issus de leur expérience professionnelle en matière de recrutement. Les photos, représentant des candidats vêtus de styles vestimentaires différents, donnaient lieu à des commentaires et à des développements qui étaient ensuite illustrés par le vécu. Globalement, les photographies étaient largement considérées comme politiquement correctes ou encore *gentilles*, dans le sens de *consensuelles*. L'intérêt était qu'elles agissaient en résonance avec des cas plus marquants, tels que des candidats arrivant à l'entretien percés, tatoués, ..., des candidates aux tenues *dévêtues*, etc. En somme, tout un florilège de portraits tranchés apparaissait fréquemment au cours des interviews.

En outre, la méthode de l'entretien non directif a un autre avantage, elle permet d'accéder plus en profondeur que les entretiens directifs ou semi-directifs à des thématiques qui sont souvent autocensurées par les enquêtés. Cela peut être le cas du sujet de cette recherche qui traite de l'apparence, pouvant être perçue comme futile, frivole et sans aucun intérêt dans un contexte professionnel. C'est aussi le cas de la discrimination, sujet hautement sensible, à la fois dans l'air du temps et empreint de notions juridiques. Au-delà de tous ces éléments, le risque était grand d'obtenir des éléments de discours des interviewés biaisés par le *politiquement correct*, ou par la pression d'une désirabilité sociale (Michelat, 1975), voire un refus catégorique de s'exprimer sur le sujet. Ainsi, « la liberté laissée à l'enquêté (la non-directivité étant relative) facilite la production d'informations symptomatiques qui risqueraient d'être censurées dans un autre type d'entretien. [...] On considère que l'entretien non directif permet, mieux que d'autres méthodes, l'émergence de ce contenu socio-affectif

profond, en facilitant pour l'enquêté l'accès à ces informations que l'on ne peut atteindre directement » (Michelat, 1975, p. 231). C'est donc dans cette optique que la posture choisie en tant qu'enquêteur fut orientée vers « une participation faible » (Arborio, Fournier, 1999), pour respecter le principe de non-directivité. Mais il s'agissait toutefois d'une non-directivité « relative » (Michelat, 1975) car elle incluait un guide d'entretien avec peu de questions et aussi des photographies. En effet, dans notre étude, la réalisation des interviews nécessitait un guide d'entretien constitué de thèmes principaux afin de cerner au mieux l'objet de l'étude et de donner un fil conducteur cohérent et semblable à toutes les interviews réalisées. En outre, le recours à l'usage de photographies permettait de cibler au mieux l'objet portant sur la thématique de l'apparence.

## **1.2. Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien était constitué de thèmes généraux correspondant à l'objet de l'étude, prévoyant parfois des questions posées par l'intervieweur mais de façon non systématique. La raison principale est bien entendu liée à la forme de l'entretien non centré. La seconde raison en est une conséquence ; il fallait parfois intégrer des questions sur des points abordés par les interviewés qui méritaient d'être développés pour apporter des éclairages nouveaux ou des informations pertinentes sur les thèmes à traiter par l'enquête : le rôle de l'apparence dans le jugement du recruteur au cours de l'entretien de recrutement et le type d'actions mis en œuvre. Parfois encore, les questions découlant des thèmes permettaient de relancer l'interview. Dans tous les cas l'interview débutait par la formule suivante : « *Monsieur (ou Madame), je vous remercie de me recevoir au sujet de mon étude en sociologie portant sur le recrutement dans les banques. À ce sujet, j'aurais une question à vous poser : est-ce que vous-même vous pratiquez des recrutements, si oui, sous quelle forme ?* ». Cette question introductive résultait d'un choix d'« observation à découvert » (Arborio, Fournier, 1999), c'est-à-dire celle d'un intervieweur qui assume une posture claire sur un travail sociologique. Par conséquent, cette question permettait à la fois d'introduire l'enquête et de positionner l'interviewé dans son rôle de recruteur. En même temps, la posture dite d'« observation à découvert » se limitait à cette introduction, cette présentation générale. Car, comme il a été expliqué précédemment, il était hors de question d'aborder le sujet directement par les thèmes de l'apparence et de la discrimination. Pour amener ces sujets, sans les imposer, l'enquête s'est donc appuyée sur trois grands thèmes généraux, le premier touchait au recrutement du commercial, le deuxième à la présentation des candidats à ce type de poste et enfin le

troisième à l'image de la banque. Il est à noter que dans certaines enquêtes, les thèmes ou leur développement étaient abordés spontanément par les personnes interrogées.

**Thème 1 :** Le recrutement du commercial : le processus, l'entretien, les critères de sélection.

Ce premier thème permettait de comprendre et de mettre en avant les différentes tâches et fonctions du métier de commercial, mais aussi les qualités, les aptitudes et les compétences requises. Ensuite, ce thème permettait de mettre en place progressivement la partie concernant l'entretien en particulier et les critères pris en compte pour effectuer la sélection dans le face-à-face. Parmi ces critères pouvait se trouver spontanément la présentation. Dans ce cas, l'intervieweur relançait ce thème ou, à défaut, l'intégrait avec **le thème 2**.

**Thème 2 :** La présentation du candidat (usage des photographies) : son impact ou non dans le recrutement, ce qui est qualifiant ou non, les raisons, les explications éventuelles et les conséquences en termes de jugement.

C'est dans cette thématique que les photographies étaient intégrées, afin d'obtenir des informations plus approfondies sur la présentation des candidats et les représentations qui en résultaient auprès des recruteurs. Les photographies permettaient d'approfondir la thématique et à certains moments de soulever des incohérences. Par exemple, certains interviewés, pour lesquels, spontanément, la présentation était peu importante ou non citée, contredisaient leurs propos en voyant les photos. Parfois, leur discours se nuancait ou se radicalisait lorsqu'ils affirmaient ne pouvoir retenir le profil d'un candidat portant la panoplie jeans/baskets. En outre, l'usage des photographies permettait aux enquêtés de se projeter en situation de recrutement face à des candidats et de s'exprimer sur les actions qu'ils pouvaient mettre en œuvre dans leur jugement sur les profils de candidats présentés.

**Thème 3 :** L'Image de la banque : les valeurs importantes dans la banque, le positionnement vis-à-vis des clients et l'évolution du secteur et du métier de commercial. Ce dernier thème permettait l'identification de l'objet portant sur les valeurs et la culture des institutions bancaires et ce, afin de comprendre et d'identifier les codes et les normes en vigueur, afin de chercher un lien expliquant les éventuelles attentes en termes de présentation, voire de *dress-code*.

Les trente-deux entretiens ont été enregistrés après en avoir informé les interviewés et obtenu leur accord. Ils ont été retranscrits dans le respect du contenu manifeste (le verbal : mot à mot) et le respect du contenu latent (le comportemental : sourires, rires, silences, hésitations, ...), l'objectif étant de respecter les conditions réelles des interviews et d'obtenir un corpus le plus fidèle possible à une forme de réalité.

## **2. La photographie comme outil d'aide à l'enquête**

Peu utilisée en sciences sociales et trop souvent cantonnée dans un simple rôle d'illustration, la photographie n'en reste pas moins un outil de recherche très efficace, car polysémique. Elle offre un découpage de l'espace-temps, ou plus exactement une extraction, ou encore une ponction de l'univers du visible (Dion, Ladwein, 2005). Barthes (1980) va encore plus loin ; selon lui, la photographie permet d'accéder à un infra-savoir. Les premiers à véritablement utiliser la photographie comme matériau de recherche sont les ethnologues et les anthropologues. Malinowski en 1915 et 1918 est le pionnier en la matière, la photographie lui sert de support pour son étude des Trobriandais. Il sera suivi par Mauss en 1925, puis Bateson et Mead en 1942. Ainsi la photographie devient un outil ne faisant pas office de preuve mais étant un véritable matériau de recherche. Elle permet aux interviewés de s'exprimer plus librement sur les thèmes de l'étude grâce à la fonction polysémique de l'image (Trépos, 1996). Il reste pour autant à construire les photographies selon une démarche permettant de répondre à des contraintes théoriques afin d'identifier et d'apporter des éléments nécessaires et pertinents à l'étude.

### **2.1. Les principes d'élaboration des photographies**

La construction de photographies comme outil d'aide à l'enquête impose la prise en compte de plusieurs contraintes théoriques soulevées et traitées dans les travaux précédemment cités (Trépos, 1996) et sur lesquels notre étude s'est basée.

Ainsi, comme il a été souligné précédemment, une des premières contraintes à considérer, est liée aux thématiques de l'enquête et à la façon d'« enserrer » l'objet. Dans notre étude, il s'agissait de l'apparence, c'est-à-dire la tenue et les attributs vestimentaires (vêtements, accessoires, ...), ainsi que les attitudes et les positions corporelles (démarche, position des bras, des mains, ...). En outre, un autre élément constituant l'objet était le lien éventuel de l'apparence avec des actions mises en œuvre par les recruteurs et pouvant entraîner une forme de discrimination. En effet, aborder l'apparence de manière trop directe aurait posé la difficulté pour l'interviewé de comprendre de quoi parlait précisément l'enquêteur. Ensuite, cela pouvait avoir pour conséquence de la faire minimiser dans les propos de l'interviewé qui, dans une posture *politiquement correcte*, pouvait lui donner un rôle insignifiant, loin de sa réalité. L'inverse était possible, donner l'apparence directement comme thème, pouvait conduire à la surestimer dans l'interview par rapport à un fil conducteur spontané. Ensuite,

parler de discrimination, sujet pour le moins polémique et fortement sensible, tel quel, directement à un recruteur était une démarche délicate. En effet, le recruteur pouvait refuser de répondre à des questions liées à cette thématique car il se serait senti stigmatisé, espionné, accusé, etc. D'autres auraient pu, au contraire, jouer la carte du « tous sauf moi » et se construire un argumentaire prouvant leurs bonnes pratiques en matière de recrutement. L'idée était donc de contourner le terme « discrimination » et de voir s'il apparaissait tel quel ou au travers de synonymes (« rédhibitoire », « ça ne va pas », ...) ou encore sous un angle différent.

Une deuxième contrainte théorique était liée aux situations et s'inscrivait encore dans une logique de sociologie de l'action se référant aux travaux des ouvrages *De la justification. Les économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991), *L'Amour et la Justice comme compétence* (Boltanski, 1990) et *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation* (Boltanski, 1999). La photographie permettait ainsi d'identifier des actions possibles mises en œuvre par les interviewés dans des situations les confrontant à des candidats et impliquant dans leur choix et leur jugement la thématique de l'apparence. Ces situations, illustrées par des photographies, faisaient donc apparaître « un certain état des rapports entre des personnes et des objets » (Trépos, 1996), autrement dit, sur les photographies, les personnes représentaient des candidats dans une attitude gestuelle et des objets, des vêtements et attributs vestimentaires.

Une troisième question théorique pour la réalisation des photos était de savoir si l'accent sera mis sur l'indiciel et/ou sur l'iconique. L'indiciel est centré sur les éléments factuels et objectifs : ce que montre la photographie. Ici, le focus était mis sur la stature morphologique normale et la tenue vestimentaire, avec une décomposition de vêtements ciblés. L'iconique a une valeur subjective et se base sur les éléments à fois esthétiques et éthiques (Trépos, 1996). Il semblait donc plus pertinent dans notre type d'étude de nous appuyer sur l'indiciel afin de faire ressortir les représentations liées à des éléments factuels tels que le vêtement et certains attributs qui lui sont liés (chaussures, coiffures, bijoux, sacs, ...) et corporels (position, mouvement, ...). Quant à l'approche iconique, elle pourrait découler des représentations des interviewés exprimant des positions liées au goût, à la morale ou à des valeurs.

## **2.2. L'outil photographique dans les études sur l'apparence**

Il apparaît que dans de nombreuses études d'autres disciplines traitant de l'apparence, la photographie est un outil utilisé dans la méthodologie. La photographie permet ainsi de situer

l'objet, de l'enserrer et de pouvoir aborder la thématique de l'apparence. C'est le cas notamment, en ethnologie, en marketing et en sociologie, disciplines qui ont inspiré cette étude du point de vue de la construction des photographies.

### **2.2.1. En ethnologie**

Dans son étude sur la communication intentionnelle par l'apparence, Duflos-Priot (1976) a recours à l'utilisation de clichés photographiques pour appuyer sa recherche. Les photographies couleur au nombre de six, le regard flouté, font apparaître des hommes qui marchent dans la rue. Certains sont munis d'une mallette, d'autres non. Un cliché présente un homme mains dans les poches, visible de la tête à la taille, les autres sont en pied. Les photographies permettent efficacement de mener l'enquête auprès des interviewés sur des bases uniques et factuelles. Le recours au floutage des visages a ainsi influencé la construction des photographies de cette étude.

### **2.2.2. En marketing**

Dans leur étude portant sur les codes vestimentaires comme moyens de communication, Mc Cracken et Roth (1989), utilisent aussi des photographies couleur en pied et étêtées, avec un arrière-plan neutre et sans objet. Le modèle est présenté, les bras le long du corps, dans une attitude passive. Au total, 6 *looks* (styles vestimentaires) différents sont définis et, pour chacun de ces styles, un détail de vêtement est modifié afin d'en évaluer l'impact dans le jugement des personnes interrogées. Au total, il y a 12 photographies différentes, qui sont introduites dans l'enquête. Elles permettent à l'intervieweur de faire participer l'enquêté sur sa perception des codes vestimentaires sans induire ces éléments dans la question. La question reste d'ordre général et n'utilise à aucun moment de vocabulaire lié au style. Là encore, notre étude exploitait dans la construction de ses photographies l'absence de visage, ainsi que l'arrière-plan blanc et sans objet. Le nombre moyen d'images présentées aux interviewés était aussi pris en compte.

### **2.2.3. En sociologie**

L'utilisation des photographies se retrouve à nouveau dans l'étude portant sur « Comment les gens qualifient-ils les tenues vestimentaires ? » de Nicolas Herpin (1984). Sur la base

d'entretiens semi-directifs, l'étude s'appuie sur 8 photographies de tenues masculines (au nombre de 4) et féminines (au nombre de 4). Les 8 photographies sont toutes présentées simultanément aux enquêtés avec la même question : « La même personne porte quatre habillements différents. Comment peut-on qualifier ces façons de s'habiller ? ». La construction de la photographie est contrôlée : cadrage, distance et hauteur de l'objectif sont identiques. L'arrière-plan est mal défini, flou et homogène pour tous les clichés. Les photographies sont décrites dans le détail des vêtements portés et des attributs et cet aspect est repris dans notre enquête.

Ces différentes études, issues de disciplines variées, ont servi à alimenter l'élaboration des photographies de notre enquête sur plusieurs aspects. Le premier aspect portait sur le recours à des visages floutés pour éviter toute interférence avec des critères de jugement sur la beauté et ce, afin de cerner le vestimentaire et la gestuelle. Ensuite, le choix fut de présenter pour chaque image un arrière-plan blanc et sans objet, pour éviter là encore tout détournement de l'attention des interviewés sur des éléments autres que ceux liés à l'apparence. La position corporelle des personnes, à savoir être en pied, debout, de face ou  $\frac{3}{4}$  profil, a aussi été inspirée de ces différents travaux. Ensuite, la structure morphologique des personnes était choisie dans un « Indice de Masse Corporelle » *moyen* (sans maigreur, ni obésité, souvent qualifié de *normal*). Enfin, le nombre moyen de photographies le plus approprié pour mener l'étude résultait aussi d'une réflexion basée sur ces travaux d'autres disciplines dans lesquels le nombre de clichés minimal était de 6 et le nombre maximal de 12. Il apparaît ainsi que le nombre ne doit pas être trop faible sous peine de pas être représentatif, ni trop élevé, eu égard au risque de lasser les interviewés. Ainsi, le nombre de clichés dans notre enquête était de 8 (4 hommes/ 4 femmes), représentant 4 styles différents de tenues vestimentaires.

### **2.3. La construction des photographies**

Dans un premier temps, l'objectif principal des photographies fut d'éviter le caricatural, le grotesque. La première raison était la prudence : ne pas éveiller de soupçons chez les interviewés et garder un échange basé sur la confiance et le professionnalisme. La seconde raison était de ne pas irriter les personnes interrogées qui auraient pu ressentir un manque de réalisme au travers de cas trop éloignés des standards habituels. Pour construire des clichés dotés de réalisme, le moyen mis en œuvre fut la rencontre avec de véritables candidats en situation et postulant pour des postes de commerciaux dans des banques. Le 11 mars 2010, le CFPB (Centre de Formation des Professionnels de la Banque) de Nancy organisait une



journée de rencontre entre des candidats éventuels pour un apprentissage commercial dans une banque et les différents responsables de recrutement des banques du Grand Est. L'objectif était de constituer un vivier, sélectionné aléatoirement, de candidats dont le profil pouvait correspondre à un contrat d'apprentissage pour des métiers commerciaux bancaires. Les candidats présents dans les files d'attente ont été sélectionnés de façon aléatoire (environ 1 candidat sur 20 dans les files d'attente, soit au total un échantillon représentatif de 26 candidats). Des clichés photographiques en couleur ont été réalisés après avoir obtenu l'accord des candidats (voir Annexe 1) et une brève interview a été menée sur la raison du choix de leur tenue. Ainsi, les clichés correspondaient à une réalité de terrain, à une réalité non construite. Sur la base de ces clichés, en observant le style vestimentaire des candidats de l'échantillon, 4 styles différents ressortaient. Un premier style pouvait être qualifié de « classique », car composé de costume/cravate pour les hommes ou tailleur jupe/pantalon pour les filles. Un deuxième style, lui aussi classique mais plus moderne, avec des costumes dits « slim », c'est-à-dire très près du corps, presque étriqués pour les hommes, avec le port d'une cravate, elle aussi, très étroite, les filles portant un pantalon étroit avec une veste. Le troisième style était marqué par une tenue dépareillée entre le haut et le bas, l'usage de couleurs plus vives que les habituels noirs, gris ou marine, un mélange de couleurs et la présence de motifs. Ce type de tenue a donné lieu au style appelé dans cette étude « démodé », soit parce qu'il ne correspond pas aux tendances classiques ou branchées, soit parce qu'il ne correspond à aucune harmonie de formes et de couleurs. Le quatrième style qui ressort est un style décontracté, soit parce que certains candidats hommes ou femmes portent un jeans, et/ou des baskets, soit chez certaines filles des piercings et des chaussures décontractées telles que des bottines mousquetaires ou fourrées, avec une jupe courte.

Pour ce faire, un modèle (homme et femme) sera habillé suivant les descriptifs. Le choix des mannequins se fera selon trois critères : le sexe, l'âge et le poids. Il a été choisi un homme d'une tranche d'âge allant de 18 à 25 ans car elle correspond au profil recherché par les recruteurs des banques pour les postes de commerciaux. L'IMC (Indice de Masse Corporelle) intègre le profil le plus représenté dans la population française (selon les critères OMS), soit le profil normal. Pour les femmes la même approche est appliquée.

Toutes les photographies ont été réalisées par un photographe professionnel<sup>4</sup>. Elles sont en couleur et proposent toujours un plan en pied, une attitude du type *le corps en mouvement dans une démarche*. Les visages sont floutés à l'aide du logiciel Photoshop, par un dégradé de

---

<sup>4</sup> J. Schneider, photographe Luxembourg ville.

gris qui laisse deviner un visage humain mais non identifiable. Parfois, la tenue vestimentaire est accessoirisée par un sac à main pour les femmes et une mallette pour les hommes afin d'identifier des réactions spécifiques ou non sur ce point. Enfin, les clichés hommes/femmes proposent symétriquement un mouvement de face et de profil. Le mouvement de face est plus fermé : les bras le long du corps, le mouvement de 3/4 profil est plus *dynamique*. Là encore, la différence est volontaire et vise à observer si ces points sont soulevés par les personnes interrogées.

La construction de la photographie doit répondre à deux contraintes théoriques. La première est une contrainte thématique qui cerne la tenue vestimentaire, les accessoires, le comportement comme éléments principaux de présentation. Il sera bien entendu tenu compte dans cette approche de trois éléments croisés : stature, sexe de celui/celle qui le porte et style. Une certaine symétrie est recherchée et travaillée entre le style et le genre : les clichés hommes et femmes suivent le même type de construction sous la forme d'un parallélisme stylistique sexué. La deuxième contrainte est liée à la situation ; il s'agit d'un entretien de recrutement (univers réglé). Dès lors le sujet sera représenté dans les premières secondes de l'entretien, c'est-à-dire en impulsion, avant même l'échange éventuel d'une poignée de main. L'arrière-plan de la photographie recherche une forme de neutralité directement inspirée des travaux ultérieurs cités précédemment, c'est-à-dire, peu d'interférences du point de vue de la couleur (le blanc a été choisi) et de la décoration (aucun objet de décoration n'est représenté), afin de resserrer et de centrer les clichés sur l'apparence comme objet. L'impression générale du lieu doit faire penser à un lieu professionnel, voire impersonnel, pour ne pas induire de parasites ou de biais sur le décor et éviter que l'interviewé ne soit distrait par ces éléments. Le décor environnant doit donner une impression quasi clinique pour mettre l'accent sur l'objet vestimentaire et gestuel. Finalement, la construction des photographies visait une démarche appuyée sur « la *mimésis* (la faculté de représenter ce qu'on voit) », que l'on peut comparer à une image basée sur « l'indiciel » (Trépos, 1996), c'est-à-dire représentant de façon figurative l'apparence vestimentaire et gestuelle. Le but était de faire parler les interviewés sur « la *phantasia* (la faculté de représenter ce qu'on ne voit pas) » (Trépos, 2011, p. 96), qui, mise en rapport avec l'image, correspondrait à l'« iconique » (Trépos, 1996). Elle peut ainsi permettre d'obtenir des interviewés leurs propres perceptions, leur propre *feed-back*, sur une forme d'éthique et d'esthétique.

C'est donc en cherchant à respecter les orientations et les conditions vues précédemment que nous avons élaboré la construction des photographies permettant de mener à bien notre travail. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des éléments constituant le cahier des

charges pour chacun des huit clichés réalisés. Il montre comment s'établit une correspondance entre les gens et les objets. A chaque personne de genre masculin et féminin est attribuée une liste d'objets qui intègre à la fois des vêtements et des accessoires correspondant à chaque sexe. Ces éléments vestimentaires résultent d'un choix qui nous paraissait en adéquation avec des styles vestimentaires prédéfinis selon des orientations explicitées plus haut. Le tableau se lit horizontalement, chacune des cinq colonnes représentant respectivement, le numéro de la photographie, les gens, les objets masculins, les objets féminins, puis les différents styles qui en résultent. Il y a donc 4 photographies de sujets masculins, et 4 photographies de sujets féminins selon 4 styles vestimentaires, soit un total de 8 photographies.

Tableau : Principes de construction des photographies (voir Annexe 2)

N° photo et thème	Gens	Objets masculins	Objets féminins	Styles
<b>Photo 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homme mince ¾ profil marche Mains détendues</li> <li>- Femme mince ¾ profil marche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costume gris anthracite fine rayure blanche</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Chemise rose pastel</li> <li>- Cravate soie rouge bordeaux</li> <li>- Montre apparente</li> <li>- Chaussures Derbies noires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tailleur noir</li> <li>- Veste noire</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Jupe genou noire droite</li> <li>- Chemisier blanc à col simple</li> <li>- Collier perles</li> <li>- Collants sombres</li> <li>- Escarpins, talons 7 cm pointus noirs vernis</li> <li>- Sac arrondi noir porté main</li> </ul>	Style classique
<b>Photo 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homme mince Face marche Mains détendues</li> <li>- Femme mince Face immobile main gauche poing fermé, main droite détendue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costume noir slim</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Cravate soie noire slim</li> <li>- Chaussures Derbies noires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veste tailleur noire</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Chemisier bleu ciel fine rayure blanche, rentrée dans le pantalon, 2 boutons ouverts</li> <li>- Pantalon toile noire slim</li> <li>- Escarpins, talons 7 cm pointus noirs vernis Mi-bas noirs opaques</li> </ul>	Style branché
<b>Photo 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homme mince Face marche – bras long du corps Main droite tendue</li> <li>- Femme mince Face immobile Poing droit fermé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costume dépareillé</li> <li>- Veste velours camel</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Chemise à carreaux tons de bruns et de beiges</li> <li>- Cravate soie rayée dégradé de bruns et de beiges</li> <li>- Pantalon toile tons kaki et brun, carreaux fondus</li> <li>- Derbies marron</li> <li>- Mallette noire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tailleur dépareillé</li> <li>- Veste croisée 3 boutons, longueur hanches en velours bleu</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Jupe longueur genou ample</li> <li>- Haut sans col motif fleurs tons bleus et beiges</li> <li>- Collier long doré maille moyenne</li> <li>- Escarpins talons 7 cm pointus noirs vernis</li> <li>- Sac arrondi noir porté main</li> </ul>	Style démodé
<b>Photo 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Homme mince ¾ profil marche</li> <li>- Femme mince ¾ profil marche Mains détendues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veste noire toile</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- Chemise slim blanche 1 bouton ouvert, sortie du pantalon</li> <li>- Jeans délavé</li> <li>- Baskets de ville noires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veste toile noire</li> <li>- Boutons ouverts</li> <li>- T-shirt blanc uni col arrondi</li> <li>- Jeans délavé</li> <li>- Baskets multicolores</li> </ul>	Style décontracté

### **3. L'échantillon**

#### **3.1. Les critères de sélection**

Le choix de l'échantillon s'est d'abord effectué en fonction d'un milieu professionnel homogène : le secteur bancaire. Les collaborateurs qui y travaillent et qui allaient être amenés à être interviewés seraient le reflet ou le catalyseur de ce qui compose la culture de ce secteur, à savoir des règles, des normes, des processus de fonctionnement. Ainsi, en partant du fait que : « L'homme est à la fois acteur et vecteur de culture » (Stoetzel, 1952, p. 326, in : Michelat, 1975, p. 232), on peut considérer que les entretiens non directifs ont la propriété de faire surgir les mécanismes internes propres à la culture bancaire à travers une analyse des productions verbales des acteurs issus de cet univers social. Or, l'appréhension et la compréhension de ces mécanismes est une phase incontournable et nécessaire à la mise en œuvre de nos travaux, ne serait-ce que pour faire émerger les valeurs, les règles et les normes qui y règnent.

C'est pourquoi, les personnes interrogées étaient des cadres issus du secteur bancaire amenés à pratiquer en interne, de par leur fonction, des entretiens de recrutement en face-à-face et à émettre un jugement pesant dans le processus de recrutement des candidats reçus.

Certains des interviewés étaient des cadres affectés au service des ressources humaines des banques qui ont dans leur mission le recrutement et notamment l'entretien. D'autres étaient directeurs d'agence et dans le fonctionnement interne de leur banque, ils sont amenés à gérer leur agence de façon quasi autonome. Pour cette raison, ils pratiquent eux-mêmes directement le recrutement (en étant appuyés par le responsable du service Ressources Humaines au siège social régional). Dans tous les cas, le choix final leur appartient et ce sont eux qui prennent la décision de recruter ou non le candidat après un entretien en face-à-face. De ce fait, parmi les cadres sélectionnés, il apparaissait une différence relevant de la fonction. Le groupe d'interviewés pouvait se scinder en deux fonctions différentes : les opérationnels et les stratégiques. Les premiers dépendent souvent des seconds. Ils jouent un rôle dans le processus de recrutement lors de la sélection finale du candidat ; ils interviennent dans les entretiens de recrutement et leur avis est important, voire décisif.

Les stratégiques quant à eux, participent aux entretiens de recrutement (notamment dans la phase finale de sélection) et gèrent la totalité du processus de recrutement : choix des tests psychotechniques, définition du budget de recrutement, contacts avec les institutions

scolaires... tout en s'appuyant sur une équipe d'opérationnels dans le domaine des ressources humaines pour la mise en œuvre de certaines tâches comme la diffusion des annonces, le tri des candidatures, ... En outre, un autre élément les différencie des opérationnels, ils gèrent la globalité des ressources humaines, (donc pas uniquement le recrutement), les orientations stratégiques : politiques salariales, conventions collectives, formation continue, ... et supervisent un nombre de collaborateurs important (de 15 à 50 personnes), dédiés à la mise en œuvre de ces orientations stratégiques. Enfin, leur fonction s'étend sur une zone géographique large : département, région, voir grande région : Grand Est, incluant la Lorraine, et/ou la Champagne-Ardenne, l'Alsace (voir Annexe 4).

### **3.2. Le nombre**

L'enquête réalisée s'est déroulée sur une année. Elle a débuté le 25 février 2010 et s'est terminée le 28 février 2011. Au total, 32 professionnels pratiquant ou ayant pratiqué des entretiens de recrutement ont été interrogés dans le milieu bancaire. La pratique des entretiens non directifs ne nécessite pas forcément le nombre pour être pertinent. Ainsi, Michelat (1975) évalue le nombre de personnes interrogées entre 30 et 40 au maximum. L'argument avancé par le chercheur et vérifié sur le terrain est la redondance des éléments obtenus, repère contribuant à faire le choix d'arrêter l'enquête. Dans notre cas cela signifie, que nous avons cessé les enquêtes terrain dès que certains thèmes relatifs à notre étude revenaient de façon récurrente pour ne pas dire redondante. L'objectif des interviews était d'identifier des items issus de l'univers bancaire et nécessaires à notre analyse, puis d'en mesurer leur importance relative. C'est ainsi que s'est dessinée au cours des 32 entretiens une trame reprenant de façon régulière certaines thématiques selon une logique favorisée par le guide d'entretien. Il apparaissait ainsi des items portant sur les valeurs en banque, les compétences nécessaires à la fonction commerciale, le processus de recrutement, mais aussi l'entretien lui-même, la présentation et l'apparence d'un candidat au moment de son recrutement, l'apparence en générale dans la banque, l'importance du client et d'une certaine image de la banque à respecter. Chacun des 32 témoignages faisait apparaître à la fois des régularités de fonctionnement dans le monde bancaire, mais aussi leur importance relative en fonction des personnes interrogées et de leur institution. C'est l'ensemble de ces éléments qui nous autorisa à démarrer l'étude et son analyse approfondie. Il nous semblait que le matériau recelait une richesse d'informations autorisant une mise en forme de mécanismes généraux et de fonctionnements particuliers propres à l'objectif de notre travail.

### **3.3. Les critères de diversification**

Les banques concernées sont situées dans le Grand Est de la France. Pour des raisons de confidentialité des interviews, nous avons choisi de ne pas garder le nom des banques pour préserver l'anonymat des témoignages. Pour ce faire, l'anonymisation pouvait se faire selon des méthodes utilisées lors de travaux sociologiques menés, eux aussi, dans le secteur bancaire. Une première possibilité consistait à changer les noms des institutions financières comme c'est le cas dans l'ouvrage de Courpasson, « La modernisation bancaire » (1995). L'autre possibilité est l'usage de lettres pour différencier chaque banque (Lazarus, 2012). C'est cette dernière option qui a été retenue pour faciliter la lecture au vu du nombre relativement élevé des banques concernées. En outre, c'est le moyen qui garantit le plus sûrement la confidentialité des institutions ayant participé à l'étude. Les lettres ont été attribuées de façon aléatoire. En ce qui concerne, cette fois, les personnes interrogées, les noms aussi ont été modifiés pour respecter leur anonymat, une des raisons d'ailleurs de leur accord pour l'enregistrement de leur témoignage. La moyenne d'âge des interviewés est de 43 ans (23 à 57 ans). L'échantillon est constitué de 28 hommes et 4 femmes. Le niveau d'étude moyen des personnes interrogées est de Bac+2 pour les opérationnels, Master pour les stratégiques.

## Chapitre II : Le traitement des données empiriques

Deux courants distincts abordent le traitement des données textuelles. La première approche est dite « *intuitionniste* », elle s'appuie sur une interprétation du texte et s'adapte à une analyse d'entretiens non directifs. L'autre approche, dite « *fréquentiste* » s'appuie sur une analyse lexicométrique, soit la comptabilité des mots ou groupes de mots (Jenny, 1997). La posture adoptée dans cette étude s'appuie sur une démarche alliant ces deux dimensions qui ne sont pas forcément opposées en tous points et dont les points de convergence seront soulignés afin de démontrer la pertinence d'un traitement de données alliant outils manuels et informatiques. L'objectif de l'analyse textuelle permet, en sociologie, d'identifier et d'isoler les objets d'étude.

### 1. L'analyse du contenu des entretiens non directifs

« L'important est que l'exploration du contenu latent entraîne ici devant une rosace de significations tendant à valoir sur plusieurs plans en même temps qu'à valoir pour tous, ... » (André Breton, Anthologie de l'humour noir, cité par Michelat, 1975). Cette citation illustre un des objectifs des entretiens non directifs ; la possibilité d'atteindre chez les interviewés des représentations qui leur sont propres, mais aussi de faire apparaître des points de convergence entre les différentes représentations du panel interrogé.

Le but est donc de chercher à analyser l'émergence de thèmes dits « manifestes » qui permettent de construire un schéma unique ou, au moins, le plus simple possible, permettant d'identifier, de cerner l'objet de l'étude menée. Ce type d'analyse est plutôt « *intuitionniste* » et utilise un certain nombre d'analogies avec l'ensemble des sciences sociales (Jenny, 1997), comme c'est le cas de la psychanalyse et de l'ethnologie. Elle se base sur les trente-deux entretiens qui ont été enregistrés durant toute leur durée et retranscrits exhaustivement (en tenant compte des propos de l'enquêteur). Les informations symptomatiques telles que les hésitations, les lapsus, les rires, les bruits, les gestes, etc... sont aussi retranscrites, car elles peuvent faire sens, être révélatrices de mensonge, de gêne, ... C'est en cela qu'une analogie peut être faite avec la psychanalyse car les entretiens non directifs permettent d'accéder à un niveau d'information en profondeur lié au degré de liberté (même relative) qu'ont les personnes interrogées dans leur réponse, notamment parce que les informations sont moins censurées que dans d'autres types d'entretiens, mais aussi parce que la quantité d'informations est plus élevée dans ce type de démarche. En outre, ce type de méthode



implique une dimension d'ordre plus affectif que les questionnaires, plus intellectualisé, ce qui permet un accès plus en profondeur, plus significatif et déterminant aux comportements des acteurs (Michelat, 1975). C'est le cas notamment de certaines informations délicates à donner de la part du recruteur qui trahit par sa réponse une position discriminante. C'est le cas de l'exemple ci-dessous dans lequel le recruteur interrogé fuit la thématique de la discrimination très tôt dans l'entretien mais, tout au long de l'interview, fait montre d'une position très discriminante sur l'apparence.

*« Et lorsque vous êtes, vous êtes amené à rencontrer un candidat pour un recrutement, c'est la première fois que vous le voyez, quelles sont les attentes, comment vous l'imaginez ?*

*Ah, je ne l'imagine pas, pas d'idées préconçues, aucunement, qu'y soit blanc ou noir ou jaune, ça n'a aucune importance, le tout c'est que la personne réponde aux critères définis : agréable, souriante, accueillante. » (Monsieur W., Banque A).*

Par ces propos, l'interviewé se défait de tout jugement raciste mais, en même temps, cela prouve qu'il a eu une pensée pour ce type de jugement. Nous n'irons pas jusqu'à lui faire un procès d'intention, mais le simple fait de souligner cet aspect racial laisse planer le doute quant à ses critères de choix portant sur un candidat.

En outre, il est possible aussi de trouver une analogie avec l'ethnologie, car l'étude textuelle des entretiens non directifs permet par les productions verbales des interviewés, d'expliquer les mécanismes de fonctionnement des cultures et sous-cultures, par la constitution notamment des stéréotypes disponibles : de l'utilisation à la transformation jusqu'à leur organisation au sein des institutions. Ainsi, selon les travaux de Lévi-Strauss (1964) sur les mythes, ce type d'entretien favorise la reconstitution pour le chercheur des modèles inhérents au type de culture et/ou sous-culture étudiée, en l'occurrence, le milieu bancaire. Or, ce type d'informations a un intérêt dans notre étude, car il permet de comprendre les mécanismes du jugement liés aux représentations et aux stéréotypes des personnes interrogées.

### **1.1. L'analyse textuelle par la répétition**

L'étude textuelle du corpus peut reposer sur l'analyse de la répétition verbale (Reinert, 2003). En ce sens, cette approche pourrait se référer à un courant « *fréquentiste* », car il privilégie des lois quantitatives dans l'étude du corpus. Pourtant, la résonance de la répétition va au-delà d'un simple relevé d'occurrences statistiques chiffrées comme dans les travaux de Reinert, inventeur du logiciel Alceste, car elle tient compte d'un ensemble d'éléments qui dépasse une démarche purement lexicométrique. En effet, l'analyse du discours dans le corpus ne peut faire l'impasse sur la linguistique. Elle doit s'appuyer sur la prise en compte de

tous les éléments composant une langue, à savoir, **les mots, la syntaxe et la mise en argumentation**. Se limiter à un seul de ces éléments relèverait, dans une étude sociologique, d'une erreur épistémologique (ou bien d'un choix conscient et argumenté par le chercheur) (Vergès, Cibois, 2006, in : Demazière et al., 2006). La sociologie peut donc s'appuyer sur la linguistique, d'autant que cette dernière a développé la théorie de « l'énonciation » qui fait une place à la forme orale du discours (Grize, 1984, in : Vergès, 2006, p. 153, in Demazière et al., 2006). Pour mener à bien l'étude textuelle et en retirer du sens, il conviendrait donc de procéder ici à une analyse de la répétition verbale et de la compléter par des aspects de la linguistique, tels que la syntaxe et la mise en argumentation.

## 1.2. Le sens des mots par la répétition

Dans l'analyse de la répétition verbale, le mot ne doit pas être réduit à une seule signification. C'est le contexte dans lequel il est utilisé qui lui donne sens. La sémiotique permet de recontextualiser le mot et ainsi, notamment à travers la répétition, de lui donner toute sa signification. Inspiré des travaux de Peirce sur la sémiotique et, plus précisément, de la sémiose (l'étude du signe), Reinert, s'appuie sur les dimensions sémiotiques de la répétition. Son postulat repose sur le fait qu'un grand nombre d'informations prend toute sa signification par l'analyse de la répétition. Pourtant, cette méthode s'inscrit au-delà d'une évaluation de la fréquence ou sous-fréquence lexicométrique, au-delà du comptage simple des mots. Ces signes répétitifs donnant du sens à l'objet peuvent être classés selon trois catégories distinctes (Reinert, 2003).

La première est l'*icône*. Le sens permettant de définir l'objet est donné par un ensemble de résonnances, c'est-à-dire des signes répétitifs qui établissent des relations selon des ressemblances, voire des associations thématiques. C'est ce que Peirce appelle la « priméité ». Le mot n'est pas nécessairement répété à l'identique mais il est renforcé par des résonnances phonétiques (l'allitération) ou sémantiques (l'isotopie). Les mots employés par les personnes interrogées relèvent d'une thématique commune ou encore de connotations très proches, qui peuvent être comparées à des « définitions de la situation » (Becker, 1930).

*« Et, c'est aussi, ce à quoi je crois fondamentalement, c'est de faire, de mettre en place dans l'entreprise une **culture de tribu**. C'est pas une **culture d'entreprise**, il y a une culture d'entreprise certes, mais je demande aux managers de créer du **liant**. Et, cette forme **multi-dimensionnelle** du **lien**, qu'il doit y avoir, cette **forme** aussi **dimensionnelle** du **sentiment d'appartenance**, qu'il y a, y compris jusque dans l'**immatériel**, parce que c'est pas simplement, l'agence, **le groupe**, le secteur d'agence, ma banque, le groupe Banque H, Banque B, c'est aussi des tribus qui se créent par moment et qui durent*

*dans le temps, c'est des **promotions** lorsque je suis en formation, des gens qui vivent ... des **équipes** de développement commercial qui se retrouvent après. Des promotions, quand je parlais de formations, des gens qui se retrouvent après et ça c'est une valeur forte de **solidarité**. » (Monsieur We., Banque H).*

Dans cet extrait d'entretien, la sémantique fait référence à la notion de GROUPE. L'isotopie est soulignée par les mots : « *culture* », « *tribu* », « *lien* », « *appartenance* », « *groupe* », « *promotions* », « *équipes* », « *solidarité* ». Quant à l'allitération, elle est soulignée par la répétition phonétique dans les deux phrases consécutives des sons produits par les lettres « l » et « m », à travers les mots « *liant* », « *lien* » « *multi-dimensionnelle* », « *forme* », « *dimensionnelle* », « *immatériel* ».

La deuxième catégorie est celle de l'*indice*. Il peut révéler, à travers l'usage des mots, des notions qui ne sont pas clairement édictées par les locuteurs et qui, dans un corpus concaténé (mis bout à bout) servent de révélateur à l'enquêteur. C'est le cas, par exemple, de notions autocensurées par les personnes interrogées car elles ne sont pas socialement admises et la prudence (consciente ou non) mise en œuvre pour les éviter ne fait que souligner les thèmes cachés. L'exemple de l'importance accordée à l'apparence du candidat, considérée comme futile, superficielle, est pourtant systématiquement abordée par les interviewés, soit spontanément par l'utilisation du mot « *présentation* » une forme adoucie, une sorte d'euphémisme de l'apparence, soit en la faisant porter par le collectif, l'image de l'entreprise, ou encore par d'autres personnes : les clients. C'est aussi le cas de l'intuition, utilisée par les recruteurs mais qui prend la forme de termes ou de mots contournant cette démarche ou encore qui se cache derrière le terme anglais « *feeling* » beaucoup plus employé en termes d'occurrence (intuition : 1 fois, feeling : 6 fois).

La troisième catégorie est celle du *symbole*. Il se situe entre les deux approches précédentes et la signification qui s'en dégage n'est plus tant dans la cohérence des thèmes abordés mais, au contraire, par opposition aux thèmes récurrents, selon des *mondes lexicaux* (Reinert, 2003). Dans l'exemple ci-dessus, le groupe en tant qu'entité tribale est ainsi souligné par opposition à la « *culture d'entreprise* ». Il s'agit donc d'une cohérence, mais d'une cohérence par la séparation et elle permet à l'objet d'être défini par un signe qui, selon Saint-Augustin est « une chose qui est mise à la place d'autre chose » (Reinert, 2003, in : Bourdesseul, 2006, p. 87).

Ces données révélées dans l'analyse textuelle par la répétition méritent d'être étayées par une démarche complémentaire relevant de la linguistique résultant de l'analyse de la syntaxe et de la mise en argumentation.

### **1.3. L'analyse de la syntaxe et de la mise en argumentation**

La linguistique permet dans un premier temps une analyse du corpus en tenant compte de la syntaxe. Cette dernière permet de faire le distinguo entre « ce dont on parle », à savoir les définitions des mots, le dénotatif, leur classification grammaticale (noms, verbes, compléments, adjectifs, etc.), de « ce qui est dit », c'est-à-dire les éléments qualitatifs, le connotatif, la sémantique des mots utilisés (Vergès, Cibois, 2006 : in Demazière et al., 2006). Ces deux concepts peuvent trouver un point de convergence avec les notions de « contenu manifeste » et de « contenu latent » (Michelat, 1975). En effet, « ce dont on parle » et « contenu manifeste » correspondraient à un sens explicite des mots employés, s'inscrivant dans une démarche plutôt factuelle, alors que « ce qui est dit » et « contenu latent » correspondraient à un sens plus implicite des mots des interviewés, s'inscrivant dans une orientation plutôt contextuelle.

Dans un second temps, la linguistique, par la mise en argumentation des personnes interrogées permet de les relier directement aux situations dans lesquelles elles se trouvent et auxquelles elles font face. Cela signifie que la linguistique rend possible une analyse pertinente fondée sur témoignages des recruteurs à un instant « t » et pouvant être mise en relation avec des situations d'une temporalité différente, en « t+1 » par exemple. Dans ce cas, il suffit d'étudier les parties du corpus dont le contenu répond aux questions sur les situations demandant à être étudiées. Autrement dit, dans notre enquête, les interviewés sont amenés à répondre et à argumenter sur les situations relevant de l'entretien de recrutement et de la façon dont s'établit leur jugement porté sur des candidats. « Dans cette perspective, il n'y a pas lieu de séparer une sémantique argumentative et une pragmatique des situations. En replaçant l'argumentation dans la langue, Ducrot<sup>5</sup> a montré qu'il y a toujours des indications même partielles dans la langue elle-même, sur l'interprétation qu'il faut donner à un énoncé ou une série d'énoncés » (Chateauraynaud, 2004, p. 194).

## **2. Des approches convergentes pour identifier l'objet**

Comme il a été démontré, les travaux de Michelat et de Reinert vont bien au-delà d'un simple relevé d'occurrences verbales, de comptabilité de mots. En fait, elles ne se satisfont pas d'une démarche purement chiffrée, détachée de tout contexte et ne tenant compte que du lexique et

---

<sup>5</sup> Parmi les ouvrages classiques, voir Ducrot O., *Dire et ne pas dire*, Paris, Hermann, 1972 ; Ducrot O. et al., *Les Mots du discours*, Paris, Minuit, 1980.

considérant les mots comme ayant un seul sens. Au contraire, elles intègrent à certains degrés que « la notion même de répétition doit être construite et ne pas être considérée comme allant de soi, ni comme un critère de mesure réifié par l’outil informatique » (Bourdesseul, 2006, p. 85). Les deux approches peuvent trouver des points communs parce que dans les deux cas, elles ne considèrent pas la répétition comme se suffisant à elle-même pour donner du sens au corpus, notamment parce qu’elles accordent de l’importance aux associations verbales et au « caché révélateur ».

## **2.1. Les associations verbales**

Le principe des associations verbales consiste à répéter un même lexique de mots. C’est le cas notamment de la « résonance » qui s’appuie sur l’utilisation de mots connotés de manière identique afin de toucher au mieux le champ sémantique exprimé par les interviewés. Cette notion porte, en fonction des auteurs, des libellés différents mais la signification reste globalement la même. Ainsi, on trouve les termes de « résonance » chez Reinert (2003), ou de « raisonnement affectif » (Michelat, 1975, p. 240). Ce dernier développe une approche identique à celle de Reinert reposant sur la prise en compte de champs sémantiques comme thèmes significatifs du corpus.

Mais parfois aussi, selon le principe des associations verbales, la répétition ne reprend pas forcément les mots de façon identique puisque « le mot n’est pas seul à résonner » (Bourdesseul, 2006, p. 86). En effet, on l’a vu, la répétition peut prendre d’autres formes comme l’allitération (répétition de mêmes sons) ou l’isotopie (répétition de mêmes sens) (Reinert, 2003). Le principe des associations verbales permet donc une étude du corpus qui peut être encore approfondie par la prise en compte de la notion de « caché révélateur ».

## **2.2. Le « caché révélateur »**

Il s’agit en fait d’une approche « re-présentationniste » qui permet de passer de l’étape de la parole superficielle, ou encore appelée « le contenu manifeste »<sup>6</sup>, à celle des pensées plus profondes, autrement appelées « contenu latent », afin de toucher une forme de réalité « représentée ». Pour ce faire, l’étude doit être circonscrite à des réseaux de mots qui correspondent à une hypothèse thématique fixée par avance et qui sera corroborée ou non par

---

<sup>6</sup> « Contenu manifeste » et « contenu latent » Michelat, 1975 citant Laplanche J., Pontalis JB., Vocabulaire de la psychanalyse, PUF, Paris, 1968, p. 241, et *sq.*

les mots, la syntaxe, le mode argumentaire sur l'ensemble du corpus appelé le locuteur collectif (Reinert, 2003). Les résultats ainsi obtenus permettent d'aboutir à un schéma unique, le plus simple possible : « [...] ; il fait apparaître en tout cas la partie du système culturel rattachée au thème de l'exploration » (Michelat, 1975). Ce système culturel commun au locuteur collectif qui transparaît dans le corpus, constitue ce que Reinert (2003) appelle l'« *habitus linguistique* » (Bourdesseul, 2006, p. 83, in : Demazière et al., 2006) et Michelat les « *raisonnements affectifs* » (Michelat, 1975, p. 240). Car ce que construisent individuellement et librement les enquêtés peut être mis en concordance avec l'ensemble du corpus, du locuteur collectif et révélerait ainsi des déterminants sociaux.

### **2.3. Les points de divergence**

Cependant, il existe un point de divergence entre ces deux analyses. Point que ne souligne pas Reinert mais qui est mis en avant par Michelat ; l'importance du détail dans l'analyse du discours. Effectivement, selon ce dernier, un élément apparu une seule fois dans un discours et/ou dans l'ensemble du corpus peut être amené à être analysé et à faire apparaître une information apportant un nouveau thème ou un angle différent à un thème déjà existant. « On peut même dire, comme dans la théorie de l'information, que plus faible est la probabilité d'occurrence d'un thème, plus grande est la quantité d'informations qu'il apporte » (Michelat, 1975, p. 238). C'est en effet le cas, dans notre étude, du handicap ou des origines étrangères des candidats au recrutement ; ces éléments, cités une seule fois par un interviewé, apportent un éclairage complémentaire à la discrimination sur l'apparence, au-delà même de la tenue vestimentaire et corporelle.

*« Très concrètement, heu ça peut être une personne dans le concret, heu, d'une personne qui aurait d'autres origines que des origines européennes, hein, heu ça peut être ça, ça peut être la corpulence de la personne, en fait ça peut être tout ce qu'on peut imaginer et c'est des choses que dans ce cas-là je considère qu'à certains moments en fait s'il faut en parler, ça peut être à moi de de prendre, heu de prendre disons les devants pour rassurer disons la personne » (Monsieur A., Banque G).*

On peut souligner que ces thématiques liées aux origines étrangères, au poids des candidats abordées dans cet extrait font déjà l'objet de nombreux travaux sociologiques portant sur la discrimination. Ces derniers menés par le l'Observatoire des discriminations ont déjà exploré les rapports entre le handicap ou l'origine étrangère des candidats et la discrimination au moment du recrutement (Amadiou, 2002). C'est ce que nous rappelons dans notre introduction. C'est pourquoi ces éléments n'ont donc pas été approfondis dans notre travail pour éviter toute redondance avec des résultats issus d'études précédemment menées et afin d'explorer de nouveaux angles de recherche.

### **3. L'apport de l'informatique au traitement des données textuelles**

Nombre de logiciels sont aujourd'hui à la disposition du chercheur et proposent des analyses textuelles favorisant le traitement des données.

#### **3.1. Les limites des logiciels dans le traitement des données**

Au premier abord, l'utilisation d'un logiciel en sociologie ne paraît pas forcément judicieuse dans le traitement d'un corpus construit par les éléments issus d'entretiens non directifs. En effet, ces derniers se prêtent difficilement à une analyse purement lexicométrique du fait de la faible taille de l'échantillon et ne permettent pas de quantification statistique valide (Michelat, 1975).

Cela est d'autant plus vrai qu'il faut souligner que certains de ces outils ne traitent qu'un seul aspect du corpus : le traitement lexicométrique. Autrement dit, les logiciels les plus simples comptabilisent l'occurrence des mots (leur répétition) ou des syntagmes figés (suite de mots dans le même ordre.) Or, le sociologue ne peut se contenter uniquement pour exploiter pleinement son corpus de ce type de données, car un même mot peut avoir plusieurs sens, ou être traduit par des synonymes, ou des périphrases, ce que le logiciel ne fait pas apparaître (Vergès, Cibois, 2006, in : Demazière et al., 2006). « Car la séduction exercée par ces méthodes comporte un risque : pas seulement celui de conduire à des usages mal raisonnés ou mal informés, mais surtout celui d'effacer la posture sociologique au profit de procédures analytiques » (Demazière, Brossaud, 2006, p. 183, in Demazière et al., 2006). Même si l'avantage de ces outils est de limiter la subjectivité du sociologue dans ces analyses, elles n'excluent pas pour autant un traitement manuel car l'analyse des données textuelles dans une posture sociologique relève de diverses approches méthodologiques complémentaires : la codification du corpus, son traitement procédural et l'émission d'hypothèses et d'interprétations (Demazière, Dubar, 1997, in Demazière et al., 2006, p. 183). C'est ainsi, que notre étude s'est appuyée sur une analyse manuelle, basée sur les travaux de Michelat (1975) et du courant intuitionniste en général. En parallèle, elle a exploité des résultats lexicométriques, justifiés par Reinert (2003), issus du traitement de données textuelles par le logiciel Alceste.

### **3.2. La pertinence de l'utilisation de logiciels**

La possibilité d'utiliser trois logiciels de traitement de données qualitatives et quantitatives s'est présentée à nous. Parmi le panel d'outils informatiques, les logiciels de traitement de données mis à disposition furent Alceste, Lexica et NVivo9. Lexica a été écarté, car son utilisation est adaptée à des entretiens semi-directifs ou directifs. Quant à NVivo 9, il n'a pas été retenu car il est plus approprié à des études qualitatives menées sur de gros échantillons (une centaine d'interviews) et mélangeant différentes formes d'entretiens.

La décision finale s'est orientée naturellement, en fonction de ces considérations. Le plus pertinent des trois logiciels, parce que le plus adapté à notre enquête, semblait donc être Alceste et ce pour deux raisons majeures. La première raison est l'utilisation très fréquente d'Alceste en recherche dans les disciplines relevant des sciences sociales. La deuxième raison, qui fut la plus déterminante, est directement liée aux capacités de traitement de données d'entretiens non directifs, car Alceste permet l'analyse de la totalité des interviews menées sur le terrain. En effet, il est particulièrement adapté pour opérer des traitements d'informations textuelles, issues d'un corpus relevant d'enquêtes qualitatives non directives. D'autre part, l'avantage est que le corpus est homogène du point de vue des données (il s'agit de texte à analyser uniquement). Il en est de même concernant le format. Il s'agit d'un traitement uniquement textuel issu d'interviews menées selon une modélisation identique (du non directif). Les données sont traitées comme un « tout » c'est-à-dire qu'elles embrassent le corpus dans son ensemble. Néanmoins, le logiciel permet d'obtenir des résultats par des croisements d'informations impossibles à traiter manuellement (exemple : les critères âge, poste, institution, etc.). Les rares interventions de l'interviewer ne sont pas prises en compte dans l'analyse du corpus, afin d'obtenir des résultats épurés sur les propos recueillis.

Le niveau de temporalité est écarté ce qui signifie que les entretiens sont analysés sans tenir compte du déroulement des différentes étapes des interviews (Demazière, Brossaud, 2006, p. 178, in Demazière et al., 2006). Cet aspect est de toute façon non déterminant dans l'analyse de notre étude.

Alceste permet donc d'identifier les thématiques majeures et les plus représentées dans le corpus, en rassemblant les mots entre eux selon leur concordance au sein de ces différents thèmes. Ces derniers sont appelés « classes d'unités textuelles pertinentes », car dites à « spécificité élevée », c'est-à-dire avec un indice de richesse de 75 % par l'intermédiaire de graphes et de listes illustrant le degré de représentativité des mots et leur concordance entre



eux (voir Annexe 5). Le classement des données obtenues est fait selon une répartition des catégories grammaticales. Ainsi, les « mots pleins » constitués par les verbes, les adverbes, les nombres etc. sont analysés séparément au sein de chaque classe. L'avantage est de pouvoir éliminer de l'analyse si besoin est, les « mots outils » constitués de données peu pertinentes dans notre travail comme le sont les démonstratifs, les indéfinis, les auxiliaires, etc. Les avantages sont aussi de constater si le logiciel ne peut identifier et donc traiter certains mots, ou formes non reconnus. Dans ce cas il les sélectionne et les met de côté afin que le chercheur puisse les identifier, comprendre le phénomène et en tenir compte dans son analyse. Dans notre cas, précisément, il n'y a aucun élément dit « non reconnu » au sein des cinq classes émergentes, ce qui signifie que la totalité du corpus a pu être traitée et intégrée dans ces rubriques.

Ce type de résultats donne au chercheur la possibilité d'identifier la fréquence des thèmes les plus représentés dans le corpus et par conséquent, de vérifier s'ils permettent d'enserrer l'objet de l'étude. Dès lors, il peut en exploiter les informations pertinentes pour répondre à l'ensemble de la problématique, construire et mener à bien la recherche.

### **3.3. Les résultats des enquêtes (voir Annexe 5)**

Concrètement, dans notre enquête, le traitement des données par Alceste a pu mettre en avant quatre grands thèmes, autrement appelés « les classes ». Celles-ci sont comme nous l'avons précisé précédemment des familles de termes regroupés en fonction de leur analogie ou de leur parenté sémantique. L'analyse répertorie ainsi les catégories grammaticales les plus souvent employées (les « mots pleins »), telles que les noms et les verbes, les plus souvent utilisés par les enquêtés. Les classes les plus représentatives de la globalité du corpus sont classées par ordre décroissant d'importance. Ces catégories correspondent aux thèmes abordés dans le guide de l'entretien, leur intérêt est de mettre en évidence les mots les plus utilisés spontanément par les recruteurs interrogés. C'est à ce moment que peut commencer « le passage de la description (par le logiciel) à l'analyse (par son utilisateur) : celui-ci impute un sens à la séparation entre les classes en repérant la proximité entre les mots à l'intérieur de chacune d'elle » (Bourdeseul, 2006, p. 89). Dans cette approche nous avons cherché à imputer des libellés à ces différentes classes. Cette imputation de sens est facilitée par la prise en compte des mots les plus discriminants et les plus représentatifs intégrés au sein de chaque classe.

Il apparaît ainsi une première classe, la plus représentative du corpus, liée à l'apparence essentiellement basée sur le vêtement. Celle-ci sera ainsi nommée : *L'apparence*. Elle est en proportion du nombre d'occurrences par personne, la plus citée, notamment par des femmes opérationnelles issues de la Banque A. L'âge n'est pas représentatif. Pour autant, sont aussi représentés les hommes et la quasi-totalité des banques impliquées dans l'enquête. Dans cette rubrique, il est intéressant de constater que le mot le plus cité spontanément et faisant référence à l'apparence est le terme « cravate ». Ce dernier est cité 200 fois, et est relié au mot « costume » lui-même cité 122 fois. Cela montre en fait la corrélation qui est faite entre ces deux termes. Effectivement l'association « costume/cravate » est une formulation employée de façon quasi-systématique par les personnes interrogées. Un autre aspect est à souligner : cette association est à relier au mot « homme » cité 79 fois. Ces éléments illustrent en fait comment la présentation du commercial en banque est associée naturellement au « costume/cravate », considéré comme une « tenue », citée 185 fois, indissociable de la fonction de banquier. On peut encore ajouter que la « chemise » fait aussi partie de la panoplie, puisqu'elle est citée 48 fois, devant le mot « veste », 26 fois, lui aussi, doté d'une forte représentativité. Par conséquent, on peut avancer, d'après ces éléments chiffrés que se dessine, une sorte de dress-code qui se rapporte à la tenue type d'un commercial en banque. À ce sujet le mode « code » est d'ailleurs utilisé 50 fois et il fait bien référence dans le traitement de données Alceste à la notion de code vestimentaire puisqu'il est corrélé à cette catégorie. Il est d'ailleurs suivi de près par un terme faisant office de synonyme, le mot « standard », employé 37 fois. Il apparaît donc que se dessine une « tenue-type » du commercial en banque, en tout cas telle qu'elle est représentée et décrite par les professionnels interrogés eux-mêmes. Cet aspect mérite par conséquent d'être abordé et exploré dans notre travail, d'une part pour en cerner les faits, mais aussi avancer des explications, et d'autre part, pour en mesurer les conséquences possibles.

Par opposition à ces codes, à ces normes vestimentaires illustrées par le « costume/cravate », il apparaît une très forte représentativité du nom « jeans », cité 118 fois et perçu comme une tenue moins conforme au métier. Le « jeans » peut toutefois être acceptable dans de rares conditions comme nous le développerons ultérieurement, mais en aucun cas lorsqu'il est associé aux « baskets », citées 56 fois. Cet assemblage est considéré comme relevant de tenues très largement inacceptables dans le secteur bancaire. Cela fait référence à la notion de « décontraction », citée 28 fois et faisant l'objet d'une attitude ou d'un style vestimentaire peu conforme à ce secteur professionnel. Les multiples raisons avancées sur ce point par les interviewés seront détaillées ultérieurement dans notre développement. Toujours, dans le

même ordre d'idées, le terme fortement cité est le mot « piercing », cité 53 fois, comme étant un attribut vestimentaire rédhibitoire. Il est à noter l'importance accordé par les interviewés aux « cheveux », employés 43 fois. Cette thématique sera développée dans la troisième partie, et nous montrerons pourquoi une telle importance lui est accordée. Nous chercherons à expliquer à ce sujet les éléments de conformité liée à la chevelure des candidats en établissant les références qui se déploient sur cet aspect dans le monde bancaire. Pour ce faire, nous tenterons de mesurer ce qui, du point de vue capillaire, est conforme, acceptable ou non aux yeux des recruteurs interrogés. Bien entendu, les explications seront, elles aussi, développées. Dans cette classe, il est aussi intéressant de constater que les adjectifs les plus cités sont respectivement « classique » (44 fois) et « sérieux » (43 fois). Loin d'être anodins, ces épithètes qualifient les tenues vestimentaires adéquates du personnel commercial en banque, tant pour les hommes que pour les femmes. Sur ce point, on peut dire que la parité est respectée car le genre est plutôt équilibré, le mot « homme » étant exprimé 79 fois, le mot « femme », 78 fois. C'est aussi dans cette classe que les mots se rapportant à la couleur, sont le plus souvent utilisés et présents 34 fois. Ils se rapportent au vêtement.

Ensuite, il apparaît qu'une deuxième classe émerge très nettement. Elle peut être nommée *L'entretien de recrutement du commercial en banque*. Elle a trait en effet à ce dernier, aux méthodes et aux techniques utilisées lors de l'épreuve, ainsi qu'aux qualités attendues chez les candidats. Cette fois, le nombre d'occurrences le plus fort est concentré chez les hommes à des postes stratégiques, l'âge encore une fois n'étant pas pertinent. Par ailleurs, même si ce thème est plus concentré dans cette catégorie, il est abordé par la totalité des interviewés. Dans cette thématique, le mot le plus représenté est « l'entretien » mentionné 132 fois. Ce résultat corrobore le centrage réalisé dans cette étude sur l'objet de l'entretien de recrutement. Pour autant, il est intéressant de voir qu'il est corrélé le plus fortement aux tests de recrutement, le mot « test » étant précisément cité 33 fois. Cela montre la volonté des recruteurs interrogés, de baliser l'entretien en s'attachant à des éléments rationnels permettant de donner à l'entretien de recrutement un caractère moins incertain qu'il n'est perçu. D'ailleurs cette volonté se traduit encore par l'usage du mot « outil », cité 33 fois et lui aussi directement corrélé au face-à-face. Les termes de « tests » et « d'outils », associés à l'épreuve de l'entretien, révèlent le besoin d'un cadre normatif pour « encadrer » une épreuve jugée trop peu rationnelle par ceux qui la pratiquent. Ces aspects seront précisément détaillés dans le chapitre suivant. Nous devons étudier les enquêtes individuellement pour définir ce qui constitue l'épreuve de l'entretien de recrutement, autrement dit de voir comment elle se déroule et les fondements sur lesquels elle s'appuie.

En outre, dans cette rubrique *L'entretien de recrutement du commercial en banque*, on peut encore constater la présence conséquente du nom « critère » cité 34 fois. En effet, cela marque leur importance nécessaire au jugement et à la « décision » (10 fois) à prendre. Quant à la notion de jugement, elle apparaît à travers les termes d'« évaluation », 9 fois, d'« évaluer », 10 fois. Les critères sont également fortement mis en relation avec la « personnalité », (29 fois), la « motivation », (32 fois), et le « comportemental » (14 fois) des candidats. Cette catégorie permet ainsi de donner des pistes de réflexion sur ce qui peut préfigurer les éléments significatifs des « capacités » (30 fois) du candidat, ce qui fait qu'il est « compétent » (21 fois). Ces informations méritent donc d'être approfondies en analysant plus en détail le corpus pour lister ce qui fait la compétence d'un candidat postulant à un poste de commercial. Une troisième classe a trait au métier de commercial et au monde bancaire. En ce sens elle peut être appelée *Le métier de commercial en banque*. Elle fait aussi apparaître les valeurs les plus fortes et les compétences nécessaires dans ce secteur. Encore une fois, en termes d'occurrences (la fréquence des mots), les interviewés de profils stratégiques sont les plus représentés, c'est-à-dire que ce sont eux qui utilisent le plus de termes se rapportant à cette catégorie. Une fois de plus, cette forte représentativité n'en exclut pas moins les autres personnes interrogées.

En premier lieu, il est intéressant de remarquer que la fonction commerciale est illustrée dans cette classe par le mot le plus fréquemment employé, le mot « client », avec un nombre total de 140 citations. Il apparaît donc comme le cœur de l'activité bancaire et il est mis en correspondance avec les mots « service » (32 fois) et « relation » (44 fois). Cela nous offre une perspective intéressante illustrant la prédominance de l'activité de service dans le métier commercial en banque. Toujours dans le registre, « client », « relation », « service », on trouve les verbes « écouter », (cité 41 fois), fortement représentatifs de ce champ lexical, puis dans une mesure moindre, le verbe « servir » (13 fois). On peut aussi remarquer dans cette troisième catégorie, la présence de la notion de « proximité », citée 14 fois ainsi que celle des « gens » (88 fois). Il en est de même pour l'adjectif « confiant », 28 fois cités, le plus représenté des épithètes et directement corrélé lui aussi à la notion de service. Il convient alors de se demander comment ces informations établissent la notion de service. L'ensemble de ces mots mérite donc une analyse approfondie dans notre travail, afin d'en comprendre la teneur exacte, la portée et les mécanismes qui y sont liés et permettant d'identifier au plus près le métier commercial en banque.

En deuxième lieu, il apparaît une autre caractéristique. Parmi les verbes les plus représentés, « vendre » figure en première position avec un nombre de 50 occurrences. Ce résultat

positionne clairement l'activité commerciale du domaine bancaire. Elle reste toutefois directement corrélée avec la notion de service, et l'ensemble du vocabulaire précédemment cité qui s'y réfère. En outre, la dimension commerciale est appuyée par le mot « produit » (38 fois cités) pouvant être rapproché de « l'argent » (12 fois cités). On peut encore ajouter que la dimension commerciale se retrouve avec les mots « vente » (21 fois), « résultat » (16 fois), « performant » (10 fois). Sur ces bases, il est intéressant d'étudier, la façon dont la démarche commerciale est mise en œuvre dans le domaine bancaire et la place qu'elle occupe dans le métier.

Enfin, cette troisième classe aborde aussi la notion de « culture » (20 fois) et « valeur » (37 fois), propres au « domaine » (16 fois) bancaire. Il faut en outre souligner que le mot « valeur » est en corrélation directe avec les mots « client » et « vendre ». On peut se demander pourquoi et quel type de valeurs en particulier y correspond. Il convient donc d'étudier en détail le corpus afin d'identifier toutes les informations et tous les éléments pouvant établir les caractéristiques et les composants de la culture bancaire ainsi que les valeurs qui y règnent.

Enfin, une quatrième et dernière classe représentative fait référence au processus de recrutement en général et aux candidats du point de vue de leur formation, de leur « profil » (cité 45 fois) académique, essentiellement. Cette classe peut être nommée *Le profil du candidat dans le recrutement*. Sont encore fortement représentées sur ces thèmes les personnes interrogées de profil stratégique, mais pas uniquement. Dans cette catégorie, il apparaît que sont directement corrélés au « recrutement » cité 143 fois, la « formation » (90 fois) des candidats au poste de chargé de clientèle. Il apparaît ainsi que le niveau « bac » (57 fois) est requis pour pouvoir postuler. Dans cette même rubrique, on peut constater que deux notions différentes telles que le « diplôme » (48 fois) et l'« expérience » (38 fois) font parts égales dans le profil requis pour le candidat. Il convient de déterminer sur ce plan ce que cela signifie en termes de sélection et de critères de choix. Concernant la formation, il apparaît une forte occurrence des mots « université » (24 fois) et « alternance » (31 fois) faisant référence d'une part au diplôme universitaire et d'autre part à l'apprentissage.

Enfin, la cinquième classe qui apparaît est peu pertinente en termes de fréquence textuelle. Par conséquent, elle ne peut être exploitée pleinement dans l'étude par manque de représentativité de ces données.

En revanche, les quatre classes, les plus représentatives, ont participé à la construction de notre travail, en permettant d'enserrer les objets de l'étude. Elles contribuent donc à identifier et à faire apparaître des mécanismes issus du terrain. Mais cela ne suffit pas. En effet,

l'exploitation des données précédentes traitées par Alceste mérite d'être étayée et davantage approfondie. Il existe effectivement un risque de se laisser emporter par une démarche analytique séduisante pour son caractère « neutre » lié au traitement informatique (Demazière, Brossaud, 2006, p. 183, in Demazière et al., 2006). Néanmoins, celle-ci reste incomplète et insuffisante pour une analyse sociologique affinée. Ainsi, le traitement informatique ne permet pas de comprendre les actions mises en œuvre par les interviewés et de donner des éléments d'analyse et de compréhension de ces actions. C'est au chercheur qu'incombe ce travail. Il faut dans cette optique, revenir à une étude approfondie du corpus basée sur chaque interview, à la fois pour étayer les informations émises par le logiciel mais aussi pour les illustrer de manière précise, concrète et contextuelle. La mise en perspective se fera donc par la sélection des verbatim (extrait d'entretiens) les plus pertinents reliés aux termes les plus représentatifs de chaque classe. Mais, parfois, la sélection des verbatim par le chercheur se fera aussi en fonction d'un éclairage nouveau méritant d'être abordé dans le travail. Cet éclairage souvent indispensable et incontournable peut ne pas être reconnu par le logiciel puisque certaines données sont écrasées, c'est-à-dire non prises en compte en raison de leur faible présence par le traitement informatisé.

Dans cette approche, il ne faut pas perdre de vue que « le travail sociologique implique une combinaison constante mais variable selon les moments, entre codification du corpus et requêtes procédurales d'une part, mise en jeu des hypothèses et interprétations des résultats d'autre part. Chez le sociologue, quelles que soient les méthodes utilisées, c'est une constante de son activité que de raisonner » (Demazière, Brossaud, 2006, p. 183, in Demazière et al., 2006). C'est donc dans la partie suivante que sera établi le processus de raisonnement mis en œuvre pour répondre à la problématique de notre étude.

### **Chapitre III : Les postures théoriques de la sociologie de l'action**

La posture adoptée dans cette étude s'inscrit dans une sociologie pragmatique ou sociologie des régimes d'action (Ces deux termes seront utilisés indifféremment dans notre étude). En effet, ce paradigme semble le fondement théorique le mieux adapté car il permet de contribuer à la mise en évidence du fonctionnement du processus de décision dans le cadre du recrutement. Autrement dit, la sociologie des régimes d'action peut donner les moyens d'identifier les mécanismes qui permettent de constituer le jugement d'un recruteur sur un candidat lors de l'entretien de recrutement et les justifications qui sont apportées dans ce type de situation. Ce paradigme est approprié au sens où il peut rendre compte de comportements individuels qui peuvent être la conséquence des structures sociales. Apparue dans les années 80, la sociologie pragmatique s'appuie sur une sociologie de la critique « qui visait à offrir un cadre permettant d'expliquer et de modéliser les opérations de critique et de justification que les personnes accomplissent au cours de leur vie sociale » (Boltanski, 2002, p. 283). Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux de Boltanski et Thévenot et notamment sur leur ouvrage, *De la justification. Les économies de la grandeur* (1991), déjà mentionné.

« Dans la sociologie des régimes d'action, l'action -et plus particulièrement une *action située*, c'est-à-dire, en situation *caractérisée par la succession de séquences d'actions*-, cette action est *appréhendée à travers l'équipement mental et gestuel des personnes dans la dynamique d'ajustement des personnes entre elles et des choses* » (Corcuff, 1998).

En outre, selon l'auteur, la sociologie des régimes d'action, loin de traiter les informations sous forme d'un conglomérat lisse, met en valeur les « aspérités » du terrain. « En dehors du cadre descriptif-interprétatif minimal (avec des notions communes comme « régime d'action », « acteur » et « situation » justement), elle cherche à formaliser des concepts différents en fonction des situations » (Corcuff, 1998).

Chez Dodier, on retrouve une approche comparable, qui vise « à mettre en évidence les opérations cognitives et morales de traitement de l'environnement (qualification, identification, jugements, traitement de l'incertitude, composition avec les contingences du moment) ainsi que les procédés de coordination avec autrui dans le déroulement de l'action » (Dodier, 1993). Un des objectifs de notre étude est justement « la mise en évidence » des mécanismes mis en œuvre par les recruteurs pour asseoir leur jugement sur les compétences du candidat. Et dans la démarche cognitive du recruteur, un des points à identifier est la

manière dont il gère l'incertitude liée au recrutement et comment il utilise ou non l'apparence du candidat comme un critère de sélection ou de rejet. Pour ce faire, il convient de définir le rôle tenu par les personnes et précisément dans ce travail, les recruteurs, selon le modèle de la sociologie de l'action.

## 1. Les personnes

Les comportements des acteurs dans ce cadre théorique des régimes d'actions s'appuient sur un ensemble de supports externes tels que les objets, les institutions, les contraintes extérieures aux personnes et leur mise en œuvre dans des dispositifs, c'est-à-dire la façon dont les personnes prennent appui et utilisent l'ensemble de ces objets (Corcuff, 1988, Boltanski, 2002). Les différentes formes de coordination s'appuient sur « *une voie interne* par l'intermédiaire des personnes et de leurs capacités d'engagement ; *une voie externe* par l'intermédiaire des non-humains : les choses, les objets, les mots, les textes, ... » (Dodier, 1993), « cette action est appréhendée à travers l'équipement mental et gestuel des personnes, dans la dynamique d'ajustement des personnes entre elles avec les choses » (Corcuff, 1998). Ramené, à cette étude, il s'agira dans un premier temps d'identifier *la voie interne*, c'est à dire *les personnes*, plus précisément les recruteurs. Il conviendra d'étudier leur comportement et la façon dont ils agissent en tant qu'acteurs pour évaluer et choisir un candidat en fonction ou non de *la voie externe*, constituée des *choses* et s'appuient dans notre cas sur l'apparence, à savoir la vêtue et le corps et son impact ou non dans la mise en œuvre du jugement et la façon dont elle détermine différentes formes de coordinations.

### 1.1. Les acteurs

Le terme **acteur** est employé volontairement par opposition à celui d'**agent**. « Le traitement conceptuel des personnes en tant qu'individu serait plus approprié que celui qui en fait des agents, car il poserait des individus délivrés de tout carcan normatif et capables de se conduire au gré de leurs appétits particuliers » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 41). Cette démarche s'inscrit bien dans une démarche sociologique, orientée vers la théorie de l'action. En ce sens, les personnes ne sont pas considérées comme ayant des attributs stables, ni comme ayant forcément des intérêts et des capacités inscrites dans leur corps. Elles ne sont pas non plus dotées d'une rationalité illimitée, ni d'intentions objectives.



En outre, les individus sont dotés de la capacité d'agir, de réagir immédiatement à leur environnement, aux situations qui se présentent à eux, même s'ils peuvent être amenés à modifier leur conduite ultérieurement (Dodier, 1993, Boltanski, Thévenot, 1991). Cette posture établit le point de passage entre une « sociologie de l'agent » et une « sociologie de la traduction ». Cette dernière établit la façon dont les personnes, les acteurs plus généralement, établissent des discours sur l'action, autrement dit par Ricœur,<sup>7</sup> réalisent une opération de « mise en intrigue » de leurs actions (Dodier, 1989, in : Boltanski, 1990). D'où le slogan « suivre les acteurs » qui ne signifie pas tant les suivre dans leurs points de vue, ni rendre compte de leurs jugements comme s'ils reflétaient la vérité de l'action, mais trouver les méthodes permettant de suivre les contraintes pragmatiques qu'ils rencontrent en agissant (Dodier, 1993).

Dans la sociologie des régimes d'action, une des particularités des acteurs est le changement d'état en fonction des situations, autrement dit des sentiments, des comportements. C'est ce que Corcuff appelle avoir des « identités plurielles » (1998). Pour autant, le but de la sociologie de l'action est justement de mettre en exergue des *régularités* dans les comportements des acteurs en situation dans les différents régimes d'action dans lesquels ils se trouvent. Cela demande une forme de *stabilité* du monde social, propre finalement aux sciences sociales : « on retrouve là une interrelation et une interactivation de dispositions mentales et corporelles et de situations pré-agencées, qui constitue un schéma classique dans les sociologies constructivistes » (Corcuff, 1998, p. 3). La stabilité se retrouverait donc dans les formes de situations, mais aussi dans la façon qu'ont les personnes de se comporter. C'est ce que nous chercherons à étudier du point de vue des recruteurs.

En effet, le recruteur est juge car c'est lui qui entre dans le processus de décision lors de l'entretien de recrutement. Il est même parfois acteur de la décision finale. De par sa fonction, s'inscrit entre lui et le candidat, un rapport de pouvoir asymétrique, puisque c'est à lui que revient de décider de sélectionner ou d'éliminer le candidat. Mais cette asymétrie doit être intégrée dans un rapport de *commune humanité* avec le candidat, car tous deux, selon des principes d'égalité, sont des êtres qui appartiennent à l'humanité. En vertu de ce principe, une grandeur attachée à un être ne doit lui être attribuée de manière ni définitive, ni essentielle. Les candidats doivent donc être jugés de façon égalitaire et le jugement doit s'établir en fonction de « la valeur relative des êtres en présence » (Boltanski, 2009, p. 52).

---

<sup>7</sup> Ricœur P., Temps et récit, vol.1, Seuil, Paris, 1983.

En outre, pour être à même de juger, le recruteur doit être doté de certaines compétences. La première est fondée sur ses capacités cognitives, c'est-à-dire sur sa capacité à reconnaître des situations en fonction des contextes et de s'y adapter. La deuxième capacité est celle qui le qualifie d'*être moral*, puisqu'il doit être capable de monter en généralité, c'est-à-dire de se référer à des principes universels et donc, de faire abstraction de sa particularité (Boltanski, 1999, p. 75).

## **1.2. Les capacités des acteurs**

Dans la théorie des régimes d'action, les personnes sont dotées de capacités, plus précisément de compétences : « des capacités à s'engager dans des formes de coordination ; des capacités à maîtriser les passages d'une forme à une autre » (Dodier, 1993). Autrement dit, les personnes sont capables de chercher un accord en fonction des situations et de s'adapter à chacune des situations. Elles sont donc dotées d'une perméabilité à leur environnement. Cette potentialité, le sens de la justice et l'intercompréhension minimale, propre à toute personne ordinaire, relève d'une « *sociologie du sens commun* » (Dodier, 1993). Cela signifie que les personnes n'ont pas et n'ont pas besoin de compétences spécifiques pour traiter les situations auxquelles elles font face. « Pour juger juste, il faut être capable de reconnaître la situation et de s'y ajuster. [...] Comme c'est le cas de l'aptitude à reconnaître ce qui est fondé, nous considérons donc que toutes les personnes doivent posséder l'équipement nécessaire pour s'adapter à des situations dans chacun des mondes » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 182). On peut noter à ce sujet, que dans le cadre de notre étude, très peu de recruteurs interrogés dans notre enquête ont eu une formation réelle préalable au recrutement. Ils sont donc amenés à asseoir leur jugement sur « leur aptitude à reconnaître ce qui est fondé » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 182). La grande majorité a appris sur le tas et certains reconnaissent avoir suivi une formation de sensibilisation au recrutement :

*« Il y a différents séminaires qui sont programmés, donc là, j'ai fait un séminaire sur le recrutement, j'ai fait un séminaire sur les relations sociales, là je vais faire un séminaire aussi sur tout ce qui est partenaires, le CE, le CHST, délégués du personnel, ce sont des séminaires de deux à trois jours délocalisés, on est que des RGRH, formés par des responsables Ressources Humaines de la Banque G, ou des Cabinets extérieurs [...] J'ai pris mon poste en août, les formations ont débuté au premier trimestre de cette année, on m'a laissé un petit peu patauger dans le truc en arrivant, donc c'est vrai que plonger quoi, on plonge, c'est carrément le plongeur et puis je sais que voilà, pendant toute l'année à venir, ou pendant une année et demie à peu près, je vais avoir des formations » (Monsieur P., Banque G).*

Après leur prise de fonction, quasiment tous reconnaissent la part irrationnelle du recrutement et donc leur jugement dépend des circonstances, des situations auxquelles ils s'adaptent en cherchant à faire pour le mieux. Ce recul, cette capacité qu'ont parfois les recruteurs interrogés dans notre étude, peut être prise comme une preuve de réflexivité de leur part. En cela, cet aspect correspond bien à une sociologie de l'action, parce que les acteurs peuvent être capables « de penser une *économie pratique de la conscience et de la réflexivité*, variable selon les situations » (Corcuff, 1988, p. 3), c'est-à-dire que les recruteurs peuvent, soit parler de leurs jugements en les analysant, soit prendre une distance vis-à-vis de leur action de juger en exprimant une prise de conscience sur les risques de pratiques discriminatoires. « *Ce n'est pas lors de l'entretien qu'on va demander à la personne ou lui faire des remarques sur la tenue vestimentaire ; par contre il est évident que le jour où elle démarre son activité professionnelle, il faut qu'elle puisse adopter une tenue vestimentaire conforme à ce qui se fait habituellement* » (Monsieur K., Banque D). Cet extrait d'entretien montre comment un recruteur peut faire la part des choses sur l'élément vestimentaire qui n'est pas pris en compte dans l'entretien de recrutement à proprement parler -voire peut paraître insignifiant- et la prise en compte de l'apparence pour la même personne une fois en fonction. Cette démarche illustre une des formes de capacité de l'acteur : sa réflexivité.

## **2. Les formes du monde social**

### **2.1. Les différents mondes**

Les mondes mis en référence avec des cités définissent des *principes généralisés* et permettent ainsi de définir des *grandeurs* en fonction de la situation, selon un ordre reposant sur une légitimité du bien commun. Il y a six *mondes* au total : *inspiré, domestique, renom, civique, marchand, industriel* (Corcuff, 2011, p. 103). Chaque *monde*, que l'on peut aussi appeler *cité* correspond à une façon de mesurer la *grandeur* des personnes, ce qui est également appelée *principe d'équivalence*. Issus de travaux de philosophie politique, le modèle des *cités* définit des systèmes de valeurs sur lesquels les personnes prennent appui pour mener des actions, comme par exemple porter des jugements. C'est sur ces mêmes valeurs que peuvent s'appuyer les individus pour justifier de leurs actes. Cette modélisation sert d'« outillage » pour mener, entre autres, des recherches empiriques portant sur ce que peut être le sens ordinaire de la justice dans notre société et les formes d'ajustement au monde auquel se réfèrent les personnes pour justifier leurs actions. Ainsi, les valeurs déployées dans

chaque monde se réfèrent à des *principes supérieurs communs*. Ces derniers permettent d'appréhender ce qui régit chacun des mondes présentés. En ce sens, nous souhaitons apporter une notion générique et simplifiée afin de dessiner une synthèse visant à en expliciter le contenu. Le *monde inspiré* correspond ainsi à des valeurs ayant trait à ce qui relève de la créativité, le *monde domestique* aux relations interpersonnelles, le *monde du renom* à la réputation, le *monde civique* aux engagements collectifs, le *monde marchand* à la concurrence, le *monde industriel* à l'efficacité.

Ces *cités* sont transposables au monde de l'entreprise. Puisque selon Boltanski et Thévenot (1991), « les échantillons des mondes que nous présentons montrent donc la possibilité de déployer aujourd'hui ces différents mondes et leur cité de référence et cela dans des situations réalisées à l'intérieur d'un même espace (celui de l'entreprise) et avec les mêmes personnes (ses salariés) » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 192). C'est donc dans cette démarche que nous nous inscrirons en étudiant dans un premier temps les valeurs présentes dans chacune des différentes institutions bancaires constituant notre échantillon. Puis, dans un second temps, nous rapprocherons les différentes banques étudiées sous la forme d'une seule entité : le secteur bancaire en général, en montrant les *principes supérieurs communs* propres à ce domaine. En outre, notre échantillon de professionnels sera traité selon cette logique, comme un « tout », le corpus, dont les différences seront toutefois mises en valeur et approfondies quand cela semblera nécessaire aux analyses.

Par ailleurs, les *principes généralisés*, aussi différents qu'ils soient, sont construits d'après une structure symétrique, une grille standardisée qui apporte une démarche scientifique grâce à une méthode standardisée relevant d'un « *process industriel* » (Boltanski, 1990, p. 87). À chacun de ces *mondes* sont attachés des univers incluant des personnes, des objets, des relations, des qualités. Dans notre étude nous procéderons de même en structurant le monde bancaire d'après les *principes supérieurs communs* qui y sont déployés. Il en sera de même pour les compétences, l'épreuve qu'est l'entretien de recrutement et l'apparence. Ces principes seront appliqués dans le cadre d'une démarche systématique. Au risque de donner au lecteur le sentiment de redites, il nous semble nécessaire de passer l'ensemble de notre corpus au « crible » des outils de Boltanski et Thévenot (1991) pour rattacher, successivement, le monde bancaire, la fonction commerciale et le rôle de l'apparence, aux *cités* concernées.

## 2.2. La justice

Dans *De la justification. Les économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991), la justice est composée d'un certain nombre d'aller-retours entre le général et le particulier et réciproquement. « C'est en effet en remontant au principe général que l'on peut faire équivalence entre les objets particuliers et en les soustrayant à la contingence, les considérer dans leur réalité » (Boltanski, 1990, p. 106).

La notion de justice prend aussi toute sa dimension dans un contexte d'incertitude qui assure ainsi la cohérence entre le principe de *commune humanité* et les ordres de grandeur parce que cette incertitude n'enferme pas les personnes de façon définitive ou préalable dans une grandeur. Ensuite, la notion de justice est inhérente à la possibilité de mettre en place et de passer une épreuve et ce, afin de taire ou de calmer des critiques portées sur la justesse d'une situation. Mais encore pour assurer la justice, l'épreuve doit être renouvelable, lorsque la critique repose sur sa rectitude (Boltanski, 1990).

Aborder le thème de la justice, revient également à se référer à la morale, au sens de la dichotomie entre le bien et le mal, à laquelle doivent se livrer les acteurs, capables de réflexivité. C'est d'ailleurs un point de différenciation entre les sciences sociales et les sciences dites de la nature qui traitent de leur sujet sur un plan organique et non moral. Or, pour les acteurs, faire montre de morale, c'est se placer dans un registre lié à la *critique*, puisque « l'activité morale est avant tout une activité critique » (Boltanski, 2009, p. 19).

## 3. L'épreuve de grandeur

Le principe de justice se doit de reposer sur une échelle de valeurs, permettant la qualification (bien/mal, positif/négatif, plus/moins, ...) des êtres en présence dans une situation donnée. Nous utiliserons l'échelle de valeurs stipulée dans *De la justification. Les économies de la grandeur*. (Boltanski, Thévenot, 1991), qui évalue les grandeurs selon la qualification de grand ou petit, plus précisément *l'état de grand* s'opposant à *l'état de petit*. Cette échelle, nous permettra notamment d'évaluer ce qui est perçu par les recruteurs comme qualités et défauts en ce qui concerne les compétences des candidats. Elle nous aidera aussi à définir ce qui est considéré comme acceptable ou non par les enquêtés du point de vue des codes vestimentaires en cours dans le secteur bancaire.

Les *grandeurs* servent également, plus globalement, à juger des personnes. Pour être définies les *grandeurs* des personnes sont ainsi soumises à une épreuve qui permet de les qualifier ; ce sont les *épreuves de grandeurs*.

### **3.1. L'entretien de recrutement comme *épreuve de grandeur***

L'entretien de recrutement établit l'épreuve qui permet, par le truchement du jugement des personnes, d'établir des *grandeurs* entre elles et de définir parmi les candidats celui qui sera retenu pour occuper le poste pour lequel il postule. L'entretien de recrutement est une épreuve de *quelque chose*, au sens où la *force*, c'est-à-dire les éléments évalués, sont bien *spécifiés*. Il s'agit d'une rencontre entre un ou plusieurs recruteurs et un candidat qui vise à évaluer les compétences, les capacités et les aptitudes de ce dernier à occuper un poste dont les tâches sont explicitement décrites et détaillées, comme c'est le cas de l'étude menée ici sur les postes de commerciaux des banques.

Cette épreuve d'entretien de recrutement, qui peut être fortement soumise à la critique pour des questions de justice, possède la caractéristique d'être *institutionnalisée*. Elle est soumise au sein des institutions qui procèdent au recrutement, à des règles, à des procédés normés afin que le traitement des candidats soit le plus équivalent possible, donc le plus égalitaire. Et de façon plus générale, le recrutement et l'entretien lui-même sont soumis à des contraintes légales fortes, notamment pour éviter toute forme de discrimination à l'embauche. Une institution spécifique la HALDE (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations), fut d'ailleurs créée le 31 décembre 2004 en vue de prendre en considération et d'étudier toutes formes de contestations de la part des citoyens estimant avoir été lésés ou injustement traités, notamment dans le processus de recrutement. Cet organisme permet aux individus de recourir s'ils le souhaitent à des outils pouvant leur permettre de faire cesser toute injustice liée à la discrimination. L'individu devient donc un acteur à part entière parce que participant à la construction du droit. En ce sens, la HALDE est « un modèle de protection légale » selon une terminologie utilisée par Kristin Bumiller<sup>8</sup> (Chappe, 2001).

---

<sup>8</sup> Bumiller K., 1992, *The Civil Rights Society : The Social Construction of Victims*, Baltimore-London, John Hopkins University Press, 1992.

### 3.2. Le format de l'épreuve

Il existe deux formats d'épreuve, le premier format est relatif à des *épreuves de routine* qui ne sont pas forcément relevées comme telles parce que l'enjeu est faible. D'autres en revanche sont plus problématiques, car elles doivent permettre aux acteurs de porter un jugement sur les actions futures de personnes qui subissent l'épreuve. Autrement dit, elles doivent permettre de faire une projection sur la capacité ou non des personnes à réussir des actions futures. Dans ce dernier cas, l'épreuve doit servir à lever une incertitude. « L'incertitude apparaît ainsi comme une condition de la rectitude de l'épreuve » (Boltanski, 1990, p. 99). Pour ce faire, les personnes qui sont soumises à l'épreuve doivent être traitées sur un même pied d'égalité au nom du principe de commune humanité. Donc aucune *grandeur* préalable ne peut être attachée aux personnes qui, potentiellement, se trouvent en puissance dans les formes de *grandeur* tant que l'épreuve ne définit pas véritablement l'état de grandeur. Il s'agit donc d'une *épreuve de grandeur*. Autrement dit, la *grandeur* qui sera attribuée aux personnes découlera de l'épreuve, non de *grandeurs* préalables (Boltanski, 1990, p. 89). Dès lors, on comprend bien comment l'entretien de recrutement constitue, non pas une *épreuve de routine*, mais une *épreuve de projection* visant à anticiper les capacités d'un candidat à mener à bien les tâches, les missions et les objectifs futurs qui lui seront donnés. « [...] ou encore dans lesquelles un jugement doit être porté par anticipation sur des actes futurs dont on évalue la justesse probable (comme c'est le cas, par exemple dans les épreuves qui accompagnent les procédures d'embauche) » (Boltanski, 1990, p. 92).

Enfin, *le format d'épreuve* lié à l'entretien de recrutement est, par nature, par ses caractéristiques, une *épreuve de réalité*. Elle est caractérisée par des situations dans lesquelles règne une forte incertitude, notamment en ce qui concerne la qualification des êtres en présence et permet d'évaluer la capacité des personnes à « s'affronter à des objets ou à les mettre en valeur » (Boltanski, 1990, p. 89). Dans les *épreuves de réalité*, la mise en œuvre de dispositifs propres à une argumentation fondée et cohérente repose sur des jugements de faits plutôt que des jugements de valeurs. Autrement dit, *l'épreuve de réalité* repose sur **l'être** plutôt que sur le **devoir-être** (Boltanski, 2009, p. 160).

Une dernière caractéristique de ce type d'épreuve est qu'elle peut être confirmée ou non. Elle l'est lorsqu'elle se réfère à une situation de justesse, qui est naturelle, parce que les dispositifs et les êtres engagés dans ces dispositifs se tiennent. C'est le cas lorsqu'ils appartiennent à un principe supérieur commun, un ordre établi, généralement partagé sans qu'aucune critique ne

soit apportée. Mais parfois, la critique peut intervenir, notamment lorsque dans cet ordre général établi, intervient une *défaillance*. Alors se pose la question de savoir s'il s'agit d'un dysfonctionnement ou d'une injustice.

Dans l'étude qui nous occupe, l'épreuve qu'est l'entretien de recrutement, devrait reposer sur des critères qui en font une épreuve de réalité : accepter l'incertitude, respecter une commune humanité, porter des jugements de faits et rendre compte des choix effectués ; c'est-à-dire être soumise à la justification.

### **3.3. Le jugement à l'épreuve**

L'*épreuve de grandeur* que constitue l'entretien de recrutement a pour objectif de rendre un jugement sur des personnes. Cette *épreuve* se réalise donc dans un dispositif intégrant des êtres, des objets (l'apparence du candidat) et des sujets (les candidats). « L'épreuve de grandeur ne se réduit pas à un débat d'idées, elle engage des personnes avec leur corporéité, dans un monde de choses qui servent à l'appui, en l'absence desquelles la dispute ne trouverait pas matière à s'arrêter dans une épreuve » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 166).

Ce type de jugement peut être soumis à une critique émanant de l'institution, de la loi ou du candidat lui-même. En ce sens le juge doit être capable de donner une *justification* à son action. « En effet, les justifications, dans lesquelles ces valeurs s'expriment sous une forme positive, n'ont de raison de se déployer que si l'action est confrontée à la critique » (Boltanski, 2002, p. 283). Le juge doit rendre compte de ces choix à l'institution, voire aux candidats. L'épreuve que constitue l'entretien de recrutement est soumise à la justification. Ce devoir de justification est directement lié au principe de justice.

« Le cadre, élaboré en commun avec L. Thévenot, présenté dans les Économies de la grandeur, a pour objet principal de fournir un instrument pour analyser les opérations qu'accomplissent les acteurs, lorsque se livrant à la critique, ils doivent justifier les critiques qu'ils avancent mais aussi lorsqu'ils se justifient face à la critique ou collaborent dans la recherche d'un accord justifié. Il a donc pour objet privilégié des situations soumises à un impératif de justification qui, comme l'attestent les recherches empiriques qui ont accompagné la construction du cadre des Économies de la grandeur, sont loin d'être rares dans la vie quotidienne » (Boltanski, 1990, p. 64).

Cette démarche de justification, est citée dans le corpus :

« *J'essaye d'avoir une approche, une démarche assez rationnelle, pour pouvoir justifier, c'est vrai que après pour expliquer les éléments qu'on a pu percevoir, il faut savoir à qui on les explique quoi, moi, je vais pas les présenter de la même façon à mes collègues de l'équipe, avec lesquels on utilise des thématiques particulières qu'avec un des clients partenaire du réseau par exemple. Ouais, voilà* » (Monsieur M., Banque D).



Dans ce cas, le recruteur explique et argumente, auprès de ses collaborateurs, les choix effectués parmi les candidats reçus. Le but est de confronter ses choix avec d'autres points de vue, de les soumettre à la critique afin de conforter ou non les décisions prises.

Pour autant, la justification ne saurait se contenter de formulations et de discours creux, de tautologies ou de dogmes ; la condition de sa validité est de pouvoir s'appuyer sur des arguments valables en toute généralité. « La justification ne peut pas relever de simples formules rhétoriques ou d'arguments relatifs à une simple démonstration relayée par des formules verbales. Elle doit prendre appui sur des principes de jugement qui eux sont reliés à des rapports généraux qui fondent les grandeurs (Boltanski, 2009, p. 52) ». La justification résulte des critiques que les acteurs peuvent émettre dans certaines situations (ici le recrutement), de leur réponse à des critiques extérieures, ou encore de la quête d'un accord justifié. (Boltanski, 1990). En d'autres termes, la justification ne résulte que du devoir de répondre à la critique, sans quoi, elle est inutile.

La justification pour être étayée, s'appuie sur des *preuves*. Les preuves sont des indices, des signes, des informations que récupère le juge pour fonder son jugement et le justifier. « La preuve orientée vers le sens du juste et la preuve scientifique ont en commun de s'appuyer, non pas seulement sur des états mentaux, en l'espèce de convictions ou de croyances, mais également sur des dispositifs qui se tiennent et donc sur des objets soumis à une évaluation générale » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 25). Le recruteur est donc soumis à devoir se justifier en cas de critique ou de litige dans la mesure où l'entretien de recrutement, en tant qu'épreuve fortement institutionnalisée, est basé sur des règles et des lois devant être respectées. Ainsi, une justification argumentée s'appuie sur des principes dépassant la situation et valables en toute généralité. C'est effectivement le cas du recruteur qui, lorsqu'il est amené à choisir un candidat parmi d'autres, doit être à même de justifier son choix selon des arguments qui sont valables en toutes circonstances auprès de sa hiérarchie, de ses collaborateurs ou des candidats eux-mêmes. Dans ce cas lorsque l'accord est valable en toute généralité, le choix du candidat repose sur un *accord légitime* (Boltanski, 1990, p. 75).

#### **4. Les différents régimes d'action**

La sociologie de l'action permet donc une analyse approfondie sur la façon dont les acteurs mettent en œuvre des actions en fonction des situations. Dans ce contexte, elle permet d'étudier l'établissement du jugement des recruteurs au cours de l'épreuve de l'entretien de recrutement. Il s'agit de l'objet de notre étude qui cherche à montrer comment « l'action est

appréhendée à travers l'équipement mental et gestuel des personnes, dans la dynamique d'ajustement des personnes entre elles et ou avec les choses » (Corcuff, 2011, p. 101). Autrement dit, il s'agit d'étudier la manière dont les recruteurs mettent en œuvre leur jugement en tenant compte ou non, de l'apparence des candidats au moment de l'épreuve de face-à-face. L'enquête menée sur le terrain vise à répertorier les différentes actions menées en situation. L'objectif de notre travail est donc d'identifier le type de régime d'action dans lequel s'inscrit le jugement des recruteurs en fonction du critère de l'apparence.

Il existe en effet différents régimes d'action pouvant répondre aux différentes situations rencontrées dans la mise en œuvre du jugement.

#### 4.1. Les définitions des régimes d'action

Le tableau ci-dessous récapitule les différents régimes d'action en les classant selon qu'ils relèvent d'un régime de paix ou de dispute (Boltanski, 1990, pp. 115-118).

	Régime sous équivalence	Régime hors équivalence
Régime de paix	Justesse	<i>Agapè</i>
Régime de dispute	Justice	Violence

Ces régimes d'action sont aussi récapitulés par Corcuff (1988) dans un mini-lexique que nous rapportons ci-dessous :

« *Justice-justification* : six modes de justifications publiques ou conceptions de la cité juste ont été repérés par Boltanski et Thévenot, chaque cité établissant une façon différente de mesurer la *grandeur* des personnes (ce qui est appelé aussi *principe d'équivalence*) d'où la notion "d'économies de la grandeur".

*Justesse* : équivalence tacite entre les personnes et les choses, dans les routines où la critique n'est pas activée.

*Agapè* (ou forme d'amour) : don gratuit sans attente d'un contre-don ; c'est un état modélisé à partir de la tradition théologique chrétienne qui constitue un état-limite pour les sciences sociales, qui ont surtout pensé la mesure et l'équivalence sous les formes, par exemple, de la symétrie ou de la dissymétrie (avec les notions "d'inégalités", de "domination" ou de « pouvoir » ou les techniques de classification) ; il faut bien entendu envisager ce mode d'action comme un état activé dans des moments et non pas comme une propriété permanente des personnes.

*Violence* : dans son concept-limite de déchaînement des forces en présence (Cf. Clausewitz dans De la guerre<sup>9</sup> et la notion de « montée aux extrêmes »).

Le régime de *paix en justesse* est un régime sous équivalence parce que les personnes et les choses sont associées et qu'elles se tiennent. Elles sont naturelles entre elles, alors la situation se tient.

Le régime de *dispute en justice* intervient lorsqu'il y a une dispute, c'est-à-dire lorsque l'action est confrontée à la critique comme c'est le cas des entretiens de recrutement. Il existe, comme nous l'avons déjà précisé, pour ceux-ci des lois officielles visant à réguler leur pratique afin d'en éviter toute déviance, notamment lorsqu'il y a une défaillance, qui prive la situation de son caractère naturel. Les acteurs ont alors recours à des principes de généralité pour justifier une situation qui ne se tient pas. Dans ce cas, les personnes ont recours au langage, soit pour exercer une montée en équivalence, soit pour effectuer une critique (qui suppose la mise en cause d'un état de grandeur), soit pour appuyer une justification. « Dans les situations envisagées, la question de la justice porte surtout sur des problèmes de distribution de biens matériels ou symboliques (comme par exemple des titres ou des statuts) à égalité entre différentes personnes » (Boltanski 2009, p. 52). Cette démarche illustre aussi la situation de cette étude, à savoir comment l'entretien de recrutement permet d'évaluer puis de sélectionner un candidat suivant un traitement d'égalité vis-à-vis des autres candidats.

Au contraire, dans un régime hors équivalence, celui de *l'agapè*, la qualification des personnes ne s'appuie pas sur des objets, ceux-ci sont complètement écartés et ce sont les personnes uniquement, qui sont prises en compte.

De même, lorsque seules les choses sont prises en compte -notamment pour qualifier des personnes en les excluant- ou encore quand les personnes sont traitées comme des objets, alors c'est un régime hors équivalence qui s'applique, celui de *la violence*. Dans ce régime, c'est une épreuve de force qui régit les relations entre les personnes ou les choses.

Au vu de ces différents régimes d'action, il convient de spécifier qu'il existe, selon des situations, des passages entre ces régimes qui font que l'on peut basculer de l'un à l'autre. Le point de passage des différents régimes reste celui de la justice, dans la mesure où il permet la construction de conventions, de principes valables pour tous. La fin de l'indétermination des situations passe par une épreuve.

---

<sup>9</sup> Clausewitz K., *De la guerre*, traduction de Denise Naville, préface de Camille Rougeron et [Pierre Naville](#), Minuit, Paris, 1955.

« En plongeant leurs relations dans un monde cohérent de choses sous équivalences, ils peuvent par la même opération, quitter l'indétermination qui est la leur en *agapè*, en tant que personnes insaisissables et en violence, en tant que *forces* impénétrables et se prêter à un jugement, parce qu'ils sont à leur tour qualifiés par référence aux objets dont ils relèvent la pertinence, ce qui soutient leur prétention à une grandeur pouvant être démontrée dans l'épreuve et légitimée par un principe de justice élaborée dans une cité (conducteur en règle et respectueux du Code ; chauffeur habile, etc.) » (Boltanski, 1990, pp. 123-124).

À ces régimes d'actions, Corcuff en ajoute deux pouvant compléter le modèle ci-dessus : le *régime de compassion* et le *régime stratégique*. L'auteur, dans un premier temps, définit « dans une première approximation » ces deux régimes. Ainsi, le premier est : « le fait d'être "pris" en pratique et de manière non nécessairement réfléchie, par un sentiment de responsabilité vis-à-vis de la détresse d'autrui, dans le face-à-face et la proximité des corps » (Corcuff, 1998 ; le second un :

« régime machiavélien ou tactique-stratégique rend compte d'actions au cours desquelles est activé un espace de calcul liant des fins lointaines publiquement justifiables (associées à un bien commun), des scènes publiques -sur lesquelles pèsent des contraintes de légitimité et de généralité de l'argumentation selon le modèle de la justification- et des scènes plus "officieuses" -où les moyens utilisés et les activités tactiques déployées n'obéissent pas à de telles contraintes-, sont plus flexibles d'un point de vue moral (sans que, comme souvent en sciences sociales, les scènes publiques soient nécessairement considérées comme des paravents des scènes officielles » (Corcuff, 1998, p. 7).

## **4.2. Le rapport au temps**

La question de la temporalité mérite d'être posée. Comment analyser des actions qui appartiennent au passé et qui ne se déroulent pas dans le présent lors de l'étude ou lors de l'enquête ? Autrement dit, comment décortiquer un processus de décision sans pouvoir l'observer dans le moment présent ? Les éléments mis à disposition dans notre étude font effectivement référence à des comportements passés, autrement dit à une action passée. Les acteurs sont interrogés sur des pratiques (l'entretien de recrutement) qui ont eu lieu et auront lieu.

Pour autant, ce point est résolu si l'on se réfère à la notion de « mémoires externes » citée par Dodier (1993), permettant l'analyse des comportements des acteurs. Cette mémoire s'appuie sur plusieurs éléments inhérents à la personne interrogée et constitués notamment de textes, de paroles, de règles et de symboles. « Entre les hommes et les objets, il existe des "chaînes opératoires" mémorisées par les hommes, mais aussi par les prises correspondantes disposées dans les objets. [...] » (Dodier, 1993, p. 68).

En outre, le rapport au temps pose la question de la prise de décision de l'acteur. L'acteur, qui prend une décision à un instant « t », se préoccupe de l'impact de son action au moment présent mais aussi en « t+1 », un futur plus ou moins proche selon les situations. Ce qui signifie que le temps joue un rôle dans le sens où la décision des acteurs est motivée par un intérêt qui s'inscrit dans un temps relativement immédiat (Dodier, 1993, p. 66).

Autrement dit, il existe deux cadres qui s'imbriquent l'un dans l'autre, dans une forme de temporalité différente au niveau des formes de coordination, mais relèvent d'une même logique. L'un, plus général, fait référence à la sociologie de l'action tentant d'expliquer les mécanismes de décisions, l'autre, plus particulier, fait référence au cœur de l'interaction elle-même.

Dans le cadre général, relevant de la sociologie de l'action, il s'agit notamment d'analyser les opérations cognitives et morales mises en œuvre par les acteurs en fonction des situations. Il s'agit notamment des *actions selon la justice* faisant référence aux travaux de sociologie de Boltanski et Thévenot. En revanche, il existe d'autres *formes de coordination* illustrées, entre autres, par les travaux de Goffman (Dodier, 1993, p. 73). Les actions y sont coordonnées à un niveau plus court en terme de temporalité et beaucoup plus particulier que général. L'ambition du travail d'analyse porte donc sur l'articulation des *actions relevant de la justice* et celles relevant d'autres *formes de coordinations* s'inscrivant dans des situations d'interaction. En effet, « pour être en mesure de décrire ce qui s'impose aux personnes dès lors où celles-ci doivent traverser des scènes successives, il convient d'un point de vue méthodologique de suivre des personnes singulières » (Dodier, 1993). Pour ce faire, les travaux de Goffman sont appropriés à cette analyse. En effet, « dans son travail sur les *cadres de l'expérience*, Goffman (1974) travaille la coordination des actions à des niveaux d'intégration beaucoup plus faibles » (Dodier, 1993). La coordination des actions s'appuie alors sur des attitudes, des changements de postures, des gestes, des objets, des conduites, ... Elle se fonde sur différents cadres, des situations décrites et la façon dont un passage peut se faire d'un cadre à un autre selon des formes de ruptures liées aux comportements des acteurs en jeu dans la situation donnée (Goffman, 1991). Les cadres d'action reposent essentiellement sur l'analyse des interactions, c'est-à-dire sur les situations d'échange d'informations entre au moins deux individus en présence l'un de l'autre, en face-à-face. Les travaux de Goffman font apparaître différentes formes d'interaction, les règles qui les régissent et l'ordre qui les constitue (Nizet, Rigaux, 2005). L'interactionnisme sert donc à l'étude de la coordination des actions au moment de situations courtes et particulières. Il complète l'analyse des régimes d'action dans lesquels s'inscrivent les recruteurs en montrant la façon dont sont pris en

compte dans leur jugement des éléments résultant de l'interaction. Ces éléments tels que la présentation et le comportement des candidats peuvent effectivement influencer et infléchir le jugement du recruteur. En ce sens, l'interactionnisme complète l'analyse des régimes d'action. En effet, l'étude du jugement mis en œuvre par un recruteur relève à la fois de mécanismes généraux inscrits dans une temporalité large, mais aussi de mécanismes plus singuliers et courts inscrits dans le moment du face-à-face. Dès lors, l'intégration de l'interactionnisme à la sociologie des régimes d'action est possible si l'on montre l'articulation entre ces deux registres.

Du point de vue des personnes, l'interactionnisme les positionne également comme des acteurs et ce, à double titre. Le premier, sur un plan littéral parce que les personnes agissent et entrent en action lors de l'échange d'informations avec d'autres. Le deuxième parce que les individus peuvent orienter l'échange en connaissance de cause. La définition de l'individu en tant qu'acteur trouve du point de vue lexical toute sa légitimité, dans la comparaison de l'interaction à la scène d'un théâtre. Car, chez Goffman, dans une multitude de situations sociales, l'individu est amené à être en représentation. Cette analogie avec la métaphore théâtrale est d'ailleurs évoquée spontanément dans deux interviews. La première fait référence au costume de l'acteur, à sa présentation, qui doit s'adapter aux situations professionnelles et être conforme aux attentes du public : « *La vie, c'est un grand théâtre, on joue tous un rôle social ou autre, il y a un temps pour tout, pour la vie professionnelle où on traduit un certain nombre de choses et j pense que heu, un dentiste, heu reçoit pas sa clientèle en bleu de travail, y'a , y'a une conformité, j crois qu'y a heu et ça c'est ancestral, j pense que heu c'est dans, dans toutes les sociétés* » (Monsieur La., Banque F). La deuxième citation aborde quant à elle l'idée de mise en scène : « *Donc on a un minimum disons de, de comment dire de, de, j sais pas, je cherche le terme là, il m'échappe de, de, de **représentation oui, oui, c'est un peu de théâtre, un peu ...** (Silence). Pas trop, parce que si on en fait trop, ça va pas être sincère, ça va être factice, donc ça tient pas, **mais un minimum de mise en scène est important...*** » (Monsieur W., Banque A). L'individu est donc amené à jouer un rôle adapté à la scène sociale, mais sans exagération, avec naturel. Il est un acteur qui cherche à donner de lui une image la plus positive possible et répondant très souvent aux valeurs sociales attendues dans le milieu dans lequel il évolue, c'est-à-dire au respect de l'ordre social (Nizet J., Rigaux N., 2005).

En outre, l'objectif principal de l'analyse des interactions est d'aboutir à définir un ordre social : « Promouvoir l'acceptation de ce domaine du face-à-face comme un domaine analytiquement viable -un domaine qui pourrait être dénommé-, à défaut d'un nom plus

heureux, *l'ordre de l'interaction* » (Goffman, 1983). En effet, l'ordre social, en tant que système de règles, de normes morales, permet aux personnes d'atteindre leur objectif au sein d'une interaction. Par ailleurs, l'ordre social permet aussi d'assurer et de constituer une identité individuelle sacrée, qui elle-même garantit l'ordre social. En fait, sans ordre social, l'existence des individus serait réduite à néant. En ce sens, l'ordre social et l'identité individuelle s'autoalimentent et s'assurent réciproquement leur viabilité. Pour résumer, l'ordre social « organise le collectif tout en ne s'observant qu'au niveau de l'interaction » (Nizet, Rigaux, 2005, p. 97). Le bon déroulement d'une interaction s'appuie donc sur ce système, c'est-à-dire plus précisément sur « le maintien de la face » des différents acteurs dans la situation d'interaction. Garder ou sauver la face est essentiel pour éviter toute défaillance, tout échec pouvant remettre en cause l'ordre social. De manière générale, le maintien, la sacralité de la face reflètent l'importance et la primauté accordées à l'individu lui-même, plus qu'aux collectifs auxquels il appartient (Nizet, Rigaux, 2005).

De manière générale, les travaux des interactionnistes anglo-saxons allient les modèles culturels et pragmatiques car, en se basant sur des enquêtes empiriques, ils montrent le lien existant dans l'action entre les mondes sociaux et des groupes distincts (Dodier, 1993). Dès lors on peut montrer des articulations possibles entre la sociologie de l'action et l'interactionnisme.

Nous avons relevé cinq champs de rencontres *terminologiques* entre les deux approches.

1. Les personnes sont considérées comme des **acteurs**.
2. Il existe un ensemble de règles constituant des situations stables et ordonnées : *l'ordre légitime* en sociologie de l'action, *l'ordre social* avec l'interactionnisme.
3. L'analyse porte sur l'analyse de *situations* et pas uniquement sur une analyse d'un système social ou culturel. Les situations en question peuvent être des situations de jugement chez Boltanski et Thévenot (1991), des situations d'interaction chez Goffman.
4. Les choses jouent un rôle dans les situations : c'est le cas des **objets**, chez Boltanski et Thévenot (1991) comme chez Goffman. Dans les deux courants les objets peuvent être des éléments matériels, notamment que l'individu emporte avec lui : les vêtements, les accessoires, ..., comme c'est le cas de l'apparence qui sera étudiée dans notre travail. Chez Goffman il existe une terminologie supplémentaire pour décrire les objets : le **décor**. Ce dernier se définit comme un matériel plus stable : le mobilier, l'environnement...

5. L'équilibre, la stabilité des situations : il s'agit dans la sociologie de l'action de régime de justesse appuyé sur des **situations naturelles** concrétisées par **des échanges stables**. Dans l'interactionnisme, les situations d'interaction respectent **l'ordre social** grâce au **maintien de la face**. Chez Boltanski et Thévenot (1991), la perte de justesse se traduit par une **défaillance**, chez Goffman, le déséquilibre de l'ordre social est, entre autres, produit par **la perte de la face**.

#### 4.3. L'intégration du macro et du microsocial

Le dualisme classique qui oppose du point de vue méthodologique le collectif à l'individuel est gommé dans le cadre de notre étude par une analyse qui utilise les mêmes outils pour traiter les deux niveaux. En effet, notre travail s'appuie sur une analyse des situations étudiant au niveau des personnes dotées de libre arbitre, les comportements, tout en prenant appui sur un cadre plus général permettant d'approfondir l'analyse et de participer à la compréhension des éléments individuels. « Plutôt que de distinguer des courants holistes et des courants individualistes, il nous semble plus utile d'examiner comment différents courants articulent la référence à une forme ou une autre de nécessité et la référence aux actions des personnes en tant qu'elles sont guidées par des motifs normatifs qui se dévoilent dans les critiques et les justifications qui accompagnent l'action » (Boltanski, 2002, p. 278).

Boltanski, sur ce point, répond d'ailleurs à des critiques émises après la publication des « Économies de la grandeur » sur le fait, notamment, d'une absence de point de vue macro-social au profit du microsocial : « On nous accusait de n'avoir plus rien à dire sur la société (ou même de dénier l'existence d'une entité de ce nom), ce qui était, à la fois, en partie injuste, dans la mesure où les ordres de justice étaient déployés en tant que formes d'équivalence dotées d'une validité très générale et en partie justifié, dans la mesure où les observations de terrain portaient sur des situations d'ampleur limitée » (Boltanski, 2002, p. 285). Ainsi, dans la sociologie de l'action, ces dimensions *micro* et *macro* sont traitées de manière complémentaire et articulées entre elles. Cet aspect est développé par Corcuff qui montre qu'une dimension n'exclut pas l'autre, au contraire. En effet, selon lui peuvent cohabiter « un mode d'articulation de dimensions macro-sociales (des situations et des comportements pré-agencés, ayant une validité plus grande que telle ou telle situation particulière) et de dimensions microsociales (des situations localisées et des acteurs individualisés) » (Corcuff, 1988).



Or, ce type d'articulation se retrouve aussi chez Goffman (sous une autre forme), comparable en certains points à celle de la sociologie de l'action, cependant avec des différences. En effet, un des points de comparaison est que l'approche « holiste » ou « individualiste », plus « goffmanienne » peut être comparée, pour la première, au macro-social et, pour la seconde au microsocial. Elle relève, cependant, contrairement aux travaux de la sociologie de l'action d'un « loose coupling », c'est-à-dire un « couplage flou » (Rizet, Rigaux, 2005, p. 98). En effet, d'après Goffman, l'influence réciproque de ces deux approches peut être plus ou moins forte selon les situations et l'étude approfondie de l'interaction permet de déterminer le niveau d'analyse le plus pertinent, prenant le pas sur l'autre. Pour Goffman, si « l'ordre de l'interaction » peut être appréhendé de manière autonome, cela ne signifie pas que les phénomènes sociaux globaux peuvent être analysés comme une agrégation et une extrapolation d'éléments interactionnels » (Goffman, 1988). Un tel « point de vue réductionniste » confondrait « ce qui relève de la situation et ce qui est en situation ». En fait, cela reviendrait à privilégier, selon le mode d'analyse, une dimension plutôt qu'une autre, ce qui n'est pas vraiment le cas dans le cadre de la sociologie de l'action. « La tension entre le recours à des formes générales et la référence à des personnes particulières n'est donc pas le résultat de la confrontation entre deux systèmes d'explication, elle est au cœur de chacun d'eux » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 43). Ainsi, ce cadre théorique d'une sociologie pragmatique, souvent considérée comme traitant d'une approche microsociale, « modélise des logiques générales actives en situation. On a donc plutôt affaire à une articulation macro-micro au sein d'un espace microsociologique » (Corcuff, 2011, p. 102). C'est donc dans cette optique que se situe notre étude, car elle traite de situations, effectuées dans une action précise, dans un espace microsociologique : le jugement de compétences commerciales dans le cadre d'un entretien de recrutement, mais aussi dans un cadre élargi, macrosociologique qui est celui des banques et de leurs valeurs. Ces articulations permettent donc d'offrir à notre étude un cadre d'analyse sur les valeurs, le fonctionnement, le métier commercial, les compétences nécessaires à ce métier et les types d'évaluations de compétences mis en œuvre dans le secteur bancaire. L'ensemble de ces éléments permettra de positionner des points d'ancrage et de compréhension sur les critères de jugement des candidats pour des postes commerciaux, traités dans la partie qui suit.

**2<sup>e</sup> Partie :**

**Principes et actions dans le  
monde bancaire**



## **Chapitre I : Les principes généralisés dans le monde bancaire**

L'étude et l'analyse des interviews réalisées font apparaître des facteurs de stabilité dans la banque s'appuyant sur des *mondes* relevant de *principes généralisés*. Ils s'appuient sur des épures de ces principes, qui correspondent aux résultats de l'analyse lexicographique donnée par l'enquête de terrain. Les résultats peuvent avoir quelque chose à la fois d'artificiel et de rigide, qui pourrait être récusé dans le cadre notamment d'une sociologie des organisations, mais correspondent néanmoins à une réalité, soulignée par des *traits typiques* (Wissler, 1989) faisant apparaître des lois simples émises par les personnes interrogées, qui donnent lieu à une nomenclature répertoriée sous la forme d'un *idéal-type* (Weber, 1965), une construction épurée issue d'observations empiriques et de perspective théorique. Les différents *mondes* qui émergent dans l'analyse de l'enquête, contrairement à toute attente ne se réfèrent que très peu au *monde marchand*, très peu présent dans les thématiques verbales employées par les professionnels bancaires occupant tant des postes opérationnels (directeurs d'agence) que stratégiques (Responsables Ressources Humaines). L'étude, à la manière d'un entonnoir, analyse le monde bancaire en général vu par les professionnels cités ci-dessus, puis se focalise sur les métiers commerciaux des banques. Notre travail pour révéler la référence à ces *mondes* s'appuie donc sur l'analyse des valeurs en cours dans les institutions bancaires, à travers le discours des professionnels de la banque (les recruteurs), mais aussi par le recours à l'étude des slogans utilisés dans la communication et des valeurs instillées dans les chartes.

### **1. Les valeurs prônées par les banques**

Les institutions bancaires, prônent un certain nombre de valeurs qu'elles affichent sur leurs sites internet, ou qu'elles véhiculent par leur communication publicitaire à travers leur slogan. Les informations transmises par ces valeurs reflètent l'image que souhaitent donner les institutions bancaires d'elles-mêmes mais révèlent également certains de leurs mécanismes et de leurs fonctionnements internes.

#### **1.1. L'analyse des slogans**

La communication publicitaire des banques contribue à façonner leur image auprès du public. Par conséquent, son analyse est intéressante du point de vue des informations qu'elle apporte.

En effet, les messages transmis notamment par l'intermédiaire des slogans<sup>10</sup> apportent un éclairage sur l'évolution de ce secteur et les valeurs qui y prédominent. Ainsi, pour reprendre les éléments d'une étude menée par Paviot (1995), les années 70 sont dans ce domaine marquées par la volonté des banques de se faire connaître. Dans les années 80, la stratégie communicationnelle vise à cibler les jeunes par des produits spécifiques, des actions de sponsoring. Les banques cherchent à rénover leur image et modernisent leurs logos. Les années 90, sont marquées par une rupture du style de la communication et s'orientent vers des valeurs plus humaines, une offre de produits et services plus personnalisée. Or, chercher dans notre étude à recenser certains de ces slogans a pour but d'identifier les valeurs véhiculées par les banques et de les rapporter à des *principes généralisés* issus des « Économies de la grandeur », à savoir ce qui prévaut, ce qui est important dans le domaine bancaire. Les slogans jouent ainsi un rôle de « guide », au sens de Boltanski et Thévenot, (1991, p. 188). Plus précisément, l'étude du vocabulaire utilisé dans les slogans permet une analyse lexicale qui fait apparaître des valeurs émises par les banques. Ces valeurs communicationnelles seront ainsi confrontées à celles émises sur le terrain par le discours des enquêtés et permettront ainsi de corroborer (ou non), de dessiner et de répertorier de manière plus complète *les mondes, les principes généralisés* en vigueur dans le secteur bancaire. Les slogans des banques concernées sont cités dans leur intégralité et des codes couleurs sont affectés aux mondes représentés. Les couleurs sont choisies arbitrairement (aucune symbolique ne leur est rattachée) et visent à rendre plus lisible l'analyse des slogans. Elles surlignent donc certains mots, qui paraissent signifier, créer le lien, la congruence entre le *monde* et le vocabulaire.

Le rouge pour le *monde domestique*.

Le bleu pour le *monde industriel*.

Le vert pour le *monde inspiré*.

Le bordeaux pour le *monde marchand*.

Le violet pour le *monde civique*

L'orange pour le *monde de l'opinion*

---

<sup>10</sup> « Le mot français est emprunté à l'anglais « slogan » dès 1842 [...] il prend le sens de cri de guerre [...] et le mot est réemprunté en 1930 dans son sens publicitaire » (Palma, 2005, p. 255-256).

Pour cette analyse, s'agissant de slogans connus, nous avons modifié les codes affectés aux différentes banques (Partie 1, Chapitre 1) pour éviter des rapprochements et préserver ainsi l'anonymat des établissements enquêtés.

\* Banque 1 :

Avant 2005, « Le bon sens **près de chez vous** » : Ce slogan fait référence à des notions de proximité et de confiance en cours dans *le monde domestique*. « Ce concept exprime la proximité géographique (banque proche du domicile) et psychologique (réseau chaleureux). Il a même été agrémenté de témoignages clients du type : « Je suis à la banque 1, parce que mon père y était » afin de capitaliser sur le rôle de la famille (Paviot G., 1995, p. 95).

De 2005 à 2011 : « Une **relation durable**, ça change la vie » : La relation durable met l'accent sur la fidélisation client recherchée par les banques et basée sur la confiance, valeur fortement présente dans la *cité domestique*.

Depuis 2011, le slogan est « La banque qui **écoute, qui comprend**, qui **agit** » : La notion, de relation, d'empathie, de confiance fait référence encore *au monde domestique*. Quant à la notion d'action, elle se réfère plutôt au *monde industriel*.

\* Banque 2 :

« La banque **à qui parler** » : Derrière ces mots, se trouve la notion de confiance basée sur la relation client qui se réfère au *monde domestique*. Par ce slogan, créé en 1988 et toujours d'actualité, la Banque 2 affirme ainsi sa tradition mutualiste (Paviot, 1995).

En 2011, à la télévision le slogan est : « Une **banque qui appartient à ses clients**, ça change tout » : La notion de proximité apparaît, en faisant tomber toute barrière par la volonté d'égalité entre le client et l'institution. Cette démarche se rattache à la *cité domestique*.

\* Banque 3 :

« La banque d'un **monde qui change**, la banque d'un **monde qui bouge** » « Parlons d'avenir » : Les notions de futur et d'action se rattachent à des *principes généralisés industriels*.

\* Banque 4 :

« Nous ne sommes pas **populaires** sans raison » « **Banque et populaire** à la fois » : La notion de proximité est illustrée par le mot « populaire » dans le sens où la volonté est forte de briser les barrières et d'abolir les distances entre l'institution bancaire et son client. Cette stratégie

est soulignée par un oxymore entre les mots « banque » (institution élitiste) et « populaire ». L'oxymore souligne aussi d'autant mieux la prédominance du *domestique* (populaire) sur ce qui naturellement relèverait du *monde marchand* (banque).

\* Banque 5 :

« Et, si une banque vous aidait à **vivre mieux**. **L'imagination** dans le bon sens » : On retrouve la référence au *monde domestique* au travers du *vivre mieux*, « pour rendre la société plus agréable » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 214). C'est le *monde inspiré* que l'on retrouve dans ce slogan avec le mot « imagination » faisant référence à une forme de créativité positive.

À la télévision, le slogan de 2011 est : « La banque **nouvelle définition** ». Dans ce registre, c'est plutôt le *monde industriel* qui est représenté par l'idée d'une nouvelle donne, d'un changement, d'un nouveau futur.

\* Banque 6 :

« Parce que le monde **bouge** » : Le slogan fait référence au changement, à l'évolution de l'environnement et au besoin de s'adapter aux mutations. On y trouve aussi la notion d'action à mener, avec en même temps, sous-entendu, le besoin d'une certaine maîtrise, d'un certain contrôle sur l'avenir et le futur afin de limiter les risques. L'ensemble de ces paramètres fait références à *des principes généralisés propres au monde industriel*.

\* Banque 7 :

« **Entreprendre** est un **challenge** quotidien, **vous satisfaire** doit l'être aussi ». Le slogan reprend certains *principes généralisés* en vigueur dans le *monde industriel* et énoncés clairement par le vocabulaire « entreprendre » et « challenge ». La *cité domestique* est représentée par les termes de « vous satisfaire » impliquant par le « vous », le client et « satisfaire », la notion de service. La totalité de ce slogan relève donc, par l'association de deux *mondes* au sein d'une même phrase, d'un compromis *domestique/industriel* illustrant les valeurs en vigueur dans cette banque.

\* Banque 8 :

« **Demandez plus** à votre **argent** » : L'analyse des mots fait apparaître une nette référence à la cité industrielle avec « Demandez plus » qui s'inscrit clairement dans une démarche d'optimisation de résultats, de productivité propre à ce *monde*. Quant au mot « argent », il

correspond à la cité *marchande* par essence. Les valeurs émises par cette institution financière sont donc liées à un compromis *marchand/industriel*.

Ainsi, l'étude des slogans émis dans le cadre de la communication institutionnelle des banques permet d'approcher certaines valeurs présentes qui reflètent les *principes généralisés* de ces institutions. Il apparaît donc, toutes banques confondues, que ressortent très majoritairement des *principes supérieurs communs* relevant de deux mondes : *le monde domestique* et *le monde industriel*. En effet, dans les slogans, la *cité domestique* trouve ses points d'ancrage dans les notions prédominantes de proximité, d'écoute et de confiance. Quant à la seconde, *la cité industrielle*, elle apparaît à travers les notions d'action, de changement, de futur et de résultats. Mais cette analyse fait très peu apparaître le *monde marchand*, pourtant fortement lié à la notion de l'argent. Cette tendance résulterait d'une sorte de réticence à s'exprimer sur ce thème encore tabou dans notre culture. Dès lors, la réticence est encore plus forte lorsqu'il s'agit de valoriser publiquement l'image des institutions bancaires par les slogans. Cet aspect sur la difficulté des banques à assumer la démarche mercantile de leur activité sera d'ailleurs développé ultérieurement et plus en détails dans la partie portant sur l'image négative des banques. Toujours est-il que, pour compléter la mise en œuvre des *principes généralisés* dans le secteur bancaire, l'étude des chartes institutionnelles apparaît aussi comme un élément complémentaire à l'analyse des slogans.

## **1.2. L'analyse des chartes institutionnelles**

Les chartes institutionnelles des institutions bancaires peuvent aussi servir de « guide » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 188) pour la compréhension et l'élaboration des *principes supérieurs communs* bancaires. En effet, elles se basent sur un ensemble de valeurs qui fondent le socle des principes qui prévalent au sein des banques. Leur analyse, comme pour celles des slogans, permet donc d'identifier les *principes généralisés* mesurant et définissant ce qui est juste au sein de chacune des institutions bancaires.

À la banque D, il existe ainsi une charte institutionnelle appelée RESPECT. Cet acronyme regroupe un certain nombre de valeurs revendiquées par la banque. Elles sont déclinées comme suit et il est intéressant de les rattacher aux *mondes* identifiés par Boltanski et Thévenot (1991):



- R comme reconnaissance : c'est-à-dire le développement des collaborateurs par la gestion des carrières et la mobilité interne (*mondes civique et industriel*).
- E comme égalité : il s'agit donc de favoriser la diversité par la charte de parentalité, le plan banlieue, l'alternance, l'intégration du handicap (*monde civique*).
- S comme sécurité : c'est la volonté de se prémunir des risques grâce à la prise en compte de règles proposées par le CHSCT (Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) et par la sécurisation des placements à l'étranger, par exemple (*mondes industriel et civique*).
- P comme participation : il s'agit d'instaurer la concertation et le dialogue au sein du groupe pour la prévention des risques psychosociaux (*monde civique*).
- E comme équité : c'est-à-dire instaurer la notion d'éthique et de responsabilité dans la politique de rémunération des cadres dirigeants (*monde civique*).
- C comme cohérence : c'est-à-dire la conformité avec les valeurs en termes d'investissements respectueux de la vie, d'achats responsables (développement durable) et de handicap (*mondes industriel et civique*).
- T comme territoire : il s'agit de mener des actions locales pour défendre des valeurs globales : pérennisation et valorisation du patrimoine architectural, culturel et naturel des régions (*mondes civique et domestique*).

L'ensemble de la charte de la banque D se réfère majoritairement à des *principes supérieurs communs du monde civique*. D'une part parce qu'une charte, par essence, correspond à une volonté générale, à une « prééminence des collectifs » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 231) propre à *la cité civique*. D'autre part, parce que cette charte s'inscrit dans une quête pour « la cause du juste » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 239), voire dans « une mobilisation autour d'une cause » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 240) que sont la sécurité, l'éthique, la prévention, le développement durable, ... Néanmoins, il apparaît tout de même dans la charte une *dimension domestique* traduite par la notion de territorialité faisant référence à la proximité, au tissu local sur des plans à la fois économiques, culturels et environnementaux.

À la banque G, les valeurs sont « Réactivité, Créativité, Engagement, Ambition » (Monsieur B., Banque G). Elles sont explicitées plus précisément par la banque elle-même comme suit<sup>11</sup> :

---

<sup>11</sup> Le détail des valeurs de la BNP est directement issu de son site internet : [www.bnpparibas.net](http://www.bnpparibas.net).

**- La « Réactivité » passe par le fait d'être :**

- Rapide dans l'évaluation des situations et des évolutions comme dans l'identification des opportunités et des risques.
- Efficace dans la prise de décision et dans l'action.

**- La « Créativité » c'est :**

- Promouvoir les initiatives et les idées nouvelles.
- Distinguer leurs auteurs.

**- L'« Engagement » se traduit par le fait de :**

- S'impliquer au service des clients et la réussite collective.
- Être exemplaire dans ses comportements.

**- L'« Ambition » passe par :**

- Le goût du challenge et du leadership.
- La volonté de gagner en équipe une compétition dont l'arbitre est le « client ».

Ces valeurs rapportées *aux principes généralisés* des « Économies de la grandeur », pourraient appartenir à plusieurs *mondes*. Ainsi, la « réactivité » tend à s'inscrire dans un *monde industriel* par rapport à la notion d'action, de prise de décision. La « créativité » correspondrait naturellement au *monde inspiré* et l'« engagement », par définition, *au monde civique*. Quant à l'« ambition », elle est une valeur très claire du *monde marchand*, d'autant plus qu'elle est illustrée par des mots sans équivoque propre à cette  *cité* , que sont « challenge » et « compétition » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 244). Ces valeurs constituent par ailleurs les principes de management en cours dans l'institution et « *reflètent une vision, un état d'esprit, une inspiration et une manière d'être. Il est donc important que tous les seniors managers s'engagent à les défendre et à en faire la promotion* » (F.L., Responsable Ressources Humaines Groupe banque G, mai 2011)<sup>12</sup>.

À la Banque C : Les valeurs sont énoncées lors d'une interview. Elles sont au nombre de quatre et sont les suivantes : « Proximité », « Primauté du client », « Professionnalisme » et « Déontologie » (Madame G., Banque C). La « proximité » s'inscrit tout-à-fait dans les principes généralisés correspondant à la *nature domestique*. Il en est de même pour ce qui est de la « primauté du client » qui est davantage abordé sous l'angle du service, de la relation

---

<sup>12</sup> Cet extrait est cité sur le site de la Banque G : [www.bnpparibas.net](http://www.bnpparibas.net).

client plutôt que sous l'angle mercantile de la vente au client. Le « professionnalisme » est une valeur qui prend toute sa dimension dans le *monde industriel*. Quant à la « déontologie », elle s'inscrit par définition dans un *principe supérieur commun civique*, dans une démarche de respect des droits et de « dignité » des personnes (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 233).

À la Banque H, les valeurs déclinées sont celles faisant référence à une « banque à compétences multiples », « un acteur majeur en Lorraine », un « réseau d'exploitation proche de ses clients ». Ces éléments nous permettent d'identifier *les principes généralisés* auxquels ces valeurs se réfèrent. Ainsi, *le monde industriel* est fortement représenté par les mots « compétences multiples » qui illustrent le caractère professionnel et la capacité d'expertise de l'institution. *Le monde domestique* est représenté par la notion de territorialité évoquée par le nom de la région « Lorraine » et la proximité avec les clients. On peut encore souligner l'existence d'un *compromis domestique/industriel* par l'association des termes « réseau d'exploitation », fortement connotés au *monde industriel* à ceux de « proche de ses clients », relevant clairement de la *nature domestique*.

Dans la Banque B, les valeurs affirmées sont celles liées à l'engagement à travers le mécénat et le sponsoring découlant, entre autres, de son histoire mutualiste. En outre, cette banque a créé sa propre fondation pour la solidarité et le mot d'ordre est « agir pour la diversité ». De manière générale, les démarches de mécénat et de sponsoring s'inscrivent par nature dans un *compromis civique et de renom*. Quant aux valeurs prônées dans le cadre de la fondation, telles que la solidarité et la diversité, elles se déploient plutôt dans le *monde civique*, mais il semble que le *monde du renom* pourrait aussi y trouver sa place. Il est difficile de tenir une position tranchée sur cet aspect car le risque est de tomber dans une forme de cynisme tendant à douter du désintéressement total de certaines démarches ou alors dans une forme de naïveté tendant à croire à une totale philanthropie. Peut-être qu'une part de la réalité se trouve entre ces deux positions.

À la Banque A, les valeurs présentées sont : « Solidarité », « Proximité », « Égalité » et « Responsabilité sociale ». La « solidarité », l'« Égalité », la « Responsabilité sociale » appartiennent plutôt à des *principes généralisés civiques*. La « Proximité » très fortement présente dans le monde bancaire en général, s'affiche clairement comme une valeur du *monde domestique*. Il est à noter que, dans le cadre des interviews menées auprès des professionnels de la banque A, très peu de thèmes concernant les valeurs se rapportaient *au monde civique*.

En revanche, *le monde domestique* est très largement représenté dans les témoignages recueillis.

L'analyse des chartes institutionnelles et des valeurs affichées par les banques permet d'identifier les principes supérieurs communs qui sont déployés au sein de chaque institution. Ce que l'étude tend à montrer c'est la présence importante du *monde domestique*, puis du *monde industriel*. Il est aussi à noter deux particularités. La première est la quasi absence des *principes généralisés marchands*, dont nous développerons les raisons dans la partie suivante. La seconde particularité est la présence forte de la  *cité civique*, par le déploiement de valeurs se référant à l'éthique, la déontologie, le respect d'autrui, l'aide aux autres, le développement durable, le mécénat, la diversité ... Pourtant, il est à noter que très peu de ces aspects sont ressortis lors des interviews alors même que la plupart des interviewés abordaient le thème des valeurs au sein de leur institution. En fait, l'analyse du corpus fait ressortir des valeurs fortement ancrées dans le *monde domestique et industriel*, d'autres cités, comme la  *cité marchande* et la  *cité de renom*, sont aussi représentées dans les discours mais dans une moindre mesure. Il convient donc de développer les différents *principes supérieurs communs* déployés dans le monde bancaire et d'en expliquer les fondements.

## **2. Les principes de généralités domestiques dans la banque**

Ainsi, dans un premier temps, des *principes de généralité domestiques* en cours dans le monde bancaire semblent se démarquer. Ces *principes supérieurs communs* résultent de l'analyse des messages véhiculés par les slogans ainsi que leurs valeurs revendiquées par la communication institutionnelle des banques. Ces analyses sont appuyées par les théories issues de travaux menés en sociologie sur le monde bancaire (Courpasson, 1995, Lazarus, Goukloviezoff, 2005, Roux, 2007, 2009, Lazarus, De Blic, 2009).

En outre, l'ensemble de ces analyses est relayé et corroboré par l'étude du corpus réalisé avec Alceste. En effet, le traitement textuel fait apparaître un thème important, troisième en termes de représentativité (en nombre d'occurrences verbales), ayant trait à la banque, à ses valeurs, à son fonctionnement et à sa culture. L'étude approfondie des occurrences verbales liées à cette catégorie, fait ressortir une forte représentation des mots ayant une appartenance domestique : *relation, service, client, écoute, confiance, culture, proximité* et qui sont parmi les plus cités de cette thématique (voir Annexe 5).

## 2.1. La proximité

Cette notion, très forte dans le corpus, se traduit à deux niveaux, l'un, spatial et l'autre, relationnel. D'une part, le niveau spatial fait référence à la présence des agences bancaires sur le territoire, dans les centres villes, dans les communes, les quartiers, afin d'être physiquement au plus près des clients. D'autre part, le niveau relationnel fait référence à la proximité des commerciaux formant une équipe fortement soudée, c'est-à-dire faisant référence à une notion « collective », « d'équipe », de « tribu », de « famille ». Ce deuxième niveau de proximité fait aussi référence à la relation client, c'est-à-dire à la notion de service et de fidélisation.

L'importance de la proximité territoriale est maintes fois soulevée par les professionnels interrogés de toutes les structures bancaires. Le développement du tissu local et régional est fortement recherché dans le monde de la banque de détail par la présence d'agences dans les localités même les plus petites (comme c'est beaucoup le cas de la Banque A). La notion de territoire est aussi illustrée par un régionalisme actif fortement prôné par la Banque H. *« Alors, les valeurs, nous nous sommes une entreprise qui se veut encore à taille humaine, bon 1 800 personnes, on arrive, même si nous sommes intégrés dans un groupe qui fait 127 000 personnes maintenant, qui est à taille européenne, nous essayons de conserver cette vocation régionale, d'une banque à taille humaine. »* (Monsieur W., Banque H). Ce réseau bancaire de proximité joue un rôle important dans la notion de service client et dans la connaissance client afin de limiter la notion de risque et d'incertitude.

Le développement du réseau permet d'asseoir une relation-client, inhérente à la notion de service en banque qui sera développée dans le point suivant. Du point de vue de la sociologie, par opposition à un angle économiste, le rôle de la relation bancaire prend une part importante dans l'analyse de la gestion de l'incertitude et du risque propre à ce domaine. La prise en compte du client, en tant qu'acteur jouant un rôle dans la décision prise par le professionnel est traitée en sociologie. *« Ainsi, les logiques d'opportunismes sont-elles remplacées par des logiques de confiance et de coopération. (Uzzi, Lancaster, 2003). »* (Lazarus, Gloukoviezoff, 2005, p. 14). En effet, les liens sociaux et la relation avec le client sont extrêmement importants dans la réussite bancaire, notamment dans la limitation du risque et de l'incertitude. Ils permettent de constituer des réseaux sociaux qui permettent un accès efficace à l'information sur le profil des clients. C'est le cas notamment dans l'octroi du crédit, la limitation du risque se traduit par une sélection s'appuyant sur la sphère sociale :

« l'interconnaissance, le réseau, la réputation, etc. [...] Ce sont donc sur des qualités étrangères au projet lui-même que les emprunteurs sont jugés » (Lazarus, Gloukoviezzoff, 2005, p. 15). Ainsi, ce type de pratiques illustre parfaitement les critères pris en compte dans un *jugement domestique* (Wissler, 1989), parce que assis entre autres sur un réseau de proximité et sur une connaissance approfondie du tissu économique local :

« Je sais pas si vous connaissez l'organisation du réseau de la Banque D, heu, vous avez 15 groupes d'agences, **je vous parle du réseau**, parce qu'on recrute essentiellement pour le **réseau commercial de proximité**, donc vous avez 15 groupes d'agence avec un directeur de groupe dans chaque groupe qui est une personne qui est **le patron dans son groupe qui connaît bien ses salariés, ses agences, le tissu économique local, qui est vraiment bien implanté et c'est le patron chez lui, quoi.** » (Monsieur M., Banque D).

Le monde bancaire est donc un secteur dans lequel la relation entre le client et l'institution est fondamentale ; en ce sens le type de rapport engagé s'inscrit dans le monde domestique : « Il apparaît donc qu'il n'est pas possible d'opposer ou de séparer hermétiquement prestation de services bancaires et relation bancaire. La première est dépendante de la seconde [...] » (Lazarus, Gloukoviezzof, 2005, p. 4).

## **2.2. La servuction**

La *servuction* est un terme qui est apparu dans les années 1980 et qui désigne la *production de services*, (ce qui correspond à l'activité des banques) et induit une forme particulière de marketing, distincte du marketing des *produits* (Eiglier P., Langeard E., 1996). L'analyse du corpus laisse apparaître que le champ sémantique lié au « client » arrive en classe 3 et correspond à 20 % des unités textuelles, ce qui en fait un champ très représentatif considéré statistiquement comme ayant une « spécificité élevée » dans la classification globale du corpus. Le client est essentiellement relayé à la notion de valeur dans le monde bancaire, mais aussi fortement à la notion de service, de relation, de confiance, de produit, d'écoute et de vente. Ceci sera expliqué et développé dans la partie qui suit à travers les différents mécanismes qui relient ces champs sémantiques entre eux (voir Annexe 5).

Dans le *monde domestique*, les produits bancaires sont le service et le conseil. Or, la difficulté d'une activité de service est son immatérialité, autrement dit, il est difficile de communiquer, d'identifier le service en tant que tel car, pour ce faire, il faut se référer à des éléments se substituant au service, « des substituts du service, en général des éléments de la servuction, support physique, personnel en contact, ou client, aussi à aucun moment le service lui-même » (Eiglier, Langeard, 1988, in : Paviot, 1995, p. 92). Les éléments de la servuction sont

ainsi utilisés comme critères d'évaluation dans les enquêtes de satisfaction touchant au service bancaire. Ils sont ainsi détaillés par un interviewé :

*« On a des enquêtes de satisfaction, ce que l'on appelle des baromètres et dans les baromètres donc l'on mesure un certain nombre de critères et notamment des critères de perception de la **qualité perçue par le client** et à ce titre-là il y a une **qualité de service** mais il y a une **qualité de présentation**, de prise en main, par le collaborateur de la maison du sujet que lui soumet son client et il apparaît quand même que bien évidemment la politesse, la réactivité, comment dire, la notion de service telle qu'on l'imagine est primordiale mais il y a également aussi le fait d'arriver dans une agence propre où il n'y a pas une queue de dix personnes devant lui, il a un interlocuteur qui au guichet est bien mis qui le reçoit avec les formes, etc., qui lui demande éventuellement s'il veut s'asseoir en allant chercher son chargé d'affaires ça c'est un **ensemble, c'est du savoir-être, c'est de la présentation** » (Monsieur B., Banque B).*

Par conséquent, tous ces critères à la fois, de présentation, de réactivité, de savoir-vivre, de savoir-être des professionnels permettent de juger de la qualité du service. En outre, du fait de son intangibilité, le service s'apprécie par la perception qu'en ont les utilisateurs. Par ailleurs, il existe une particularité liée au service bancaire : les produits et services sont les mêmes quelles que soient les institutions. La différenciation, l'avantage concurrentiel reposent donc en partie sur la qualité de l'accueil, la convivialité de la « relation conseiller-client » (Palma, 2005, p. 258).

Dans l'évolution bancaire actuelle, un des points majeurs devant être abordé est la fidélisation des clients. Cette dernière passe notamment par l'amélioration de la relation bancaire en général et plus précisément par le développement de la relation client. « Dans ce sens, "relation bancaire" fait penser à ce que les banques et les entreprises de service aux particuliers nomment la "relation-client", qui invite à une analyse de type marketing destinée à caractériser les clients d'une façon utile au commerce avec eux » (Lazarus, 2012, p. 12). L'optimisation de la relation-client est donc traitée par les stratégies du marketing bancaire grâce à des outils de CRM : *Customer Relationship Management*, autrement appelé : GRC : *Gestion de la Relation Client*. Dans un climat fortement concurrentiel dans lequel les clients, notamment grâce à internet, peuvent de mieux en mieux s'informer sur les différentes offres proposées par les différentes institutions bancaires (Ughetto, 2002, in Lazarus, Gloukoviezzof, 2005), la gestion de la relation client se présente alors comme un outil marketing permettant de limiter l'attrition du client, voire mieux, de le fidéliser. Or, selon l'étude menée par Ughetto (2002), basée sur l'analyse d'articles parus dans *Banque Magazine*, il apparaît clairement que la gestion de la relation client est une préoccupation récurrente et centrale des stratégies marketing bancaires. Dans cette optique, la confiance joue un rôle considérable mais elle est considérée comme totalement irrationnelle, subjective. Par

conséquent, les méthodes de relations clients basées sur la confiance sont désuètes, voire obsolètes (Lazarus, Gloukoviezoff, 2002). Cette difficulté à établir une relation client basée sur la confiance est souvent remise en cause par des *logiques marchandes* mises en œuvre par les clients qui, pour certains, tendent à privilégier le prix au relationnel. C'est ce que déplore un interviewé :

« On essaie justement *par la qualité de la relation que nous avons avec eux de préserver leur fidélité c'est de plus en plus dur c'est plus simple pour les anciens, les jeunes sont de moins en moins fidèles sachant que eux ce qu'ils veulent c'est la carotte, pour 10 euros de moins sur un service ils partiront, alors que les anciens ils attachent plus d'importance encore je dirais à la proximité et au relationnel. Donc pour répondre à votre question sur le type de clientèle il est clair qu'au guichet on a plus l'habitude de voir les anciens* » (Monsieur K., Banque A).

Cet extrait tend à souligner la tension existant entre une *logique domestique* et une *logique marchande*, de plus en plus forte chez les clients, même si elle est encore peu présente chez les *anciens*, plus ancrés dans une relation basée sur la tradition.

### **2.3. La tradition**

Le poids de la tradition dans le secteur bancaire reste très fort aujourd'hui, aussi bien auprès du public que du personnel bancaire, à la fois dans la banque de détail et dans la banque d'affaires. Pourtant, à l'origine et jusqu'en 1860 (De Blic, 2003 in : Lazarus, Goukloviezoff, 2005) les banques ne s'adressent qu'à un public extrêmement aisé, une « élite économique et sociale » (Lazarus, Goukloviezoff, 2005) et leur activité est celle de la banque d'affaires. Il y a très peu de clients, les Rothschild n'en ont pas plus de mille et les Sellière une trentaine (Bouvier, 1967, in Brun, p.2, 2001). Les classes populaires elles, ont recours à la thésaurisation quand elles ont quelques biens ou à l'usure quand il s'agit d'emprunt. Les pratiques d'emprunt sont résumées par « des ardoises chez les commerçants, des crédits accordés par les prêteurs sur gages, par les « usuriers » ou par les gros paysans » (Bonin, 1989, p. 67, in : Courpasson, 1995, p. 80).

À partir de 1863, avec le Crédit Lyonnais, les premières banques de dépôt apparaissent, mais c'est après 1878, que réellement cette activité se développe avec une clientèle d'employés et de paysans qui font la démarche d'y déposer leur argent. La mensualisation des salaires et le développement du travail salarié impulsent aussi cette tendance (De Blic, 2003, in : Lazarus, Goukloviezoff, 2005). En outre, la forme décentralisée et la présence dans le tissu économique local des institutions bancaires mutualistes, comme le Crédit Mutuel ou le Crédit Agricole, contribuent par leur proximité au développement de l'activité de dépôt (Moulévrier,



2002, in : Lazarus, Goukloviezoff, 2005). Le développement des activités de dépôts est aussi à relier à un ensemble de valeurs véhiculées par les banques et auxquelles le public adhère : le sérieux et la confiance...

Dans la représentation collective de l'univers des banques, la notion de sérieux est très présente. D'ailleurs les personnes interviewées y font beaucoup référence quel que soit leur poste, leur institution, leur âge. Le sérieux rime avec respectabilité : « *Il y a aussi la notion de respectabilité, de sérieux [...] Après, on a, on n'est pas non plus aujourd'hui dans la banque du 19<sup>e</sup> siècle je veux dire on n'est plus sous Zola* » (Monsieur P., Banque A). Le sérieux transparait, par ailleurs, pour paraphraser Goffman, à travers un ensemble d'éléments théâtralisés du cérémonial bancaire ; la « mise en scène » (Roux, 2007, p. 7), le costume (du banquier), le décor (mobilier, agencement), la gestuelle, les mots... qui contribuent à façonner une certaine image de la banque.

*« L'image que peut avoir la banque, le côté feutré, sérieux, entre guillemets, quand je dis ça parce que c'est pas parce qu'on est bien habillé, enfin très clairement c'est pas l'apparence qui fait que quelqu'un sera sérieux ou pas, enfin à mes yeux. Mais vu de l'extérieur, c'est, heu, y'a quand même encore ce côté-là qui perdure encore en France, de façon, j'aurais tendance à dire, très importante, enfin classique, c'est le fruit peut-être d'une culture du passé. »* (Monsieur A., Banque G).

Le poids de cette culture, son atmosphère et sa mise en scène sont d'ailleurs soulignés par Roux par des signes, qui « sont les habitus et les habits attendus réciproquement par les professionnels et les clients ; mais également l'atmosphère générale de silence feutré et de sobriété qui est entretenue dans les agences bancaires, jusque dans les matériaux choisis (moquettes) les couleurs privilégiées (discrètes et sobres : entre gris et pastel) et la mise en scène de la réception personnalisée des clients dans un bureau »<sup>13</sup> (Roux, 2007, p. 7). Tout ce décorum, qui implante une image fortement ancrée de sérieux alimente une autre dimension essentielle dans les métiers d'argent : la confiance.

La confiance est un des fondements les plus importants de l'activité bancaire, notamment du fait du principal produit de son activité : l'argent. En effet, ce dernier se rapporte entre autres à la monnaie dont la définition intrinsèque est celle de la confiance. « S'il existe une définition technique de la monnaie fiduciaire (la monnaie papier ou le billet de banque), toute monnaie est en fait fiduciaire par essence, puisque son existence suppose qu'on lui accorde foi (*fides*) et confiance » (de Blic, Lazarus, 2007, p. 27). Par ailleurs, dans cette même approche le crédit repose lui aussi par définition sur la confiance, comme l'illustre

---

<sup>13</sup> Voir également en annexe le journal d'enquête : Ces signes sont aussi détaillés dans le journal d'enquête à partir d'observations notées au fur et à mesure des rendez-vous sur le terrain.

l'expression « faire crédit » à quelqu'un. En outre, la confiance est nécessaire dans un secteur d'activité marqué par le caractère imprévisible et risqué du monde financier. La notion de confiance est un élément traité depuis peu en économie et transférable en sociologie de par l'importance accordée aux relations sociales, à l'ancrage sociétal (Reynaud, 1998). Une définition sera retenue dans le contexte du monde bancaire parce qu'elle lui correspond le mieux. Il s'agit de la définition de Reynaud qui décrit la confiance comme : « La croyance des individus par rapport à une relation. [...] La confiance se définit comme une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement des délégataires. [...] La seule évaluation rationnelle des individus ne peut fonder la confiance. Elle se fonde sur des croyances collectives et des pratiques sociales. Elle s'appuie sur des règles qui sont elles-mêmes insérées dans des institutions » (Reynaud, 1998, p. 1469).

Ainsi, pour les institutions bancaires, la confiance joue un rôle essentiel car elle « est une valeur centrale nécessaire pour entretenir la sérénité, la stabilité du "climat des affaires" » (Bouvier, 1964, Jeanneney, 1981, in : Courpasson, 1995, p. 86). Cette confiance est actionnée notamment par un levier qu'est la crédibilité. Cette crédibilité est définie comme « un attribut de celui qui dispose d'un crédit (de confiance) ou d'un capital » (Reynaud, 1998, p. 1459). Elle est donc considérée comme un véritable capital pour les institutions bancaires. C'est toutefois un capital fragile que le commercial, notamment, doit entretenir et faire perdurer (Courpasson, 1995, p. 86).

Derrière cette crédibilité qui assoit la confiance, il faut y ajouter la légitimité, c'est-à-dire : « les processus par lesquels un pouvoir est accepté par une communauté. La confiance décrit alors le lien entre l'individu (ou les individus) et ce pouvoir légitime » (Reynaud, 1998, p. 1459). « Par opposition aux formes personnelles de confiance, Luhmann qualifie de "systémique" la confiance dans le système monétaire qui semble suffisamment garanti contre des dysfonctionnements : "Celui qui possède de l'argent n'a pas besoin de faire confiance aux autres. La confiance généralisée dans l'institution de l'argent remplace alors par un pacte global les innombrables témoignages individuels de confiance" »<sup>14</sup> (Lazarus, De Blic, 2007, p. 26). Dès lors, l'instauration de la confiance entre la banque et son client est dévolue au commercial, par la gestion et la limitation du risque (Brun, 2001) comme nous le verrons plus loin. La notion de confiance est d'ailleurs fortement ancrée auprès du public et les institutions cherchent à en faire leur créneau principal.

---

<sup>14</sup> Luhmann N., La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale, Économique, Paris, 1968, p. 60.

« Donc derrière, *l'image véhiculée au cours des siècles, c'est une image qui repose beaucoup sur la confiance*, c'est pour ça que le terme institution quand on l'associe à la Banque B, c'est vrai, plus qu'une autre banque, c'est-à-dire quand on regarde les différents sondages ou enquêtes qui peuvent être menés, quand on parle de la Banque B, on fait toujours référence à une institution qui repose sur la confiance » (Monsieur N., Banque B).

En outre, malgré l'évolution et la modernisation du secteur bancaire, la confiance reste toujours incontournable, elle est même l'un des piliers des institutions :

« C'est peut-être une des filières qui a le plus évolué, depuis une vingtaine ou une trentaine d'années, parce qu'elle est en évolution permanente, alors sous la pression des clients, des consommateurs, sous la pression réglementaire, il se passe toujours quelque chose dans la banque et nous, nos métiers, nos process, nos savoir-faire, tout ça, ça évolue tout le temps, mais, ce que j'appelais le paradoxe ou plutôt une sorte d'asymétrie, en fait c'est que à côté de cela, il y a une attente, **il ne faut pas oublier que le métier de la banque, c'est toujours fondé sur la même chose, c'est la confiance.** » (Monsieur W., Banque H).

C'est parce que la confiance est essentielle dans ce secteur que l'objectif actuel des banques est de réinstaurer la confiance ou de la consolider, surtout depuis la crise de 2008 qui a écorné leur image. « La communication bancaire doit axer son message sur le savoir-faire et prouver que l'on peut faire confiance aux banquiers » (Paviot, 1995). La confiance s'instaure sur plusieurs éléments : le sérieux, le professionnalisme, la qualité de l'accueil qui, combinés entre eux, tendent à créer, à pérenniser ce climat. « **C'est déjà le sérieux** parce quand on veut fidéliser nos clients je pense, donc c'est un suivi, **c'est le sérieux, c'est l'amabilité aussi c'est d'être souriant, c'est d'être avenant**, après on gère les cas différents **c'est d'être à l'écoute et c'est créer une relation de confiance** » (Madame V., Banque A).

#### **2.4. L'inventaire des généralités domestiques**

Les principes de généralités domestiques vus précédemment : **la proximité, la confiance et le service** constituent des thèmes majeurs, des champs lexicaux illustrés par un vocabulaire issu des interviews et répertorié ci-dessous selon un inventaire intégrant les êtres qualifiés c'est-à-dire *les états de grand* dans ce monde : à la fois les personnes et les choses, les adjectifs qualifiant ce qui importe et les relations entre les êtres (Thévenot, 1989, p. 165).

Dans le monde domestique, la notion de **proximité** est récurrente. « *Je pense que l'image de la banque en tout cas de la Banque A est une banque de proximité... [...]* » (Madame V., Banque A). Elle se traduit dans le corpus par des termes reliés à des objets tels que *maison, réseau, relation client, fidélisation, simplicité relationnelle, dimension régionale, ancrage, enracinement, lien, sentiment d'appartenance, solidarité, sécurité individuelle et collective,*

*chaleur, décentralisation*. L'entité bancaire est nommée *maison* et ce terme illustre la possibilité d'échanger facilement entre collaborateurs, mais cela peut aussi faire référence à un type de management de proximité, par opposition à un management stratégique. « *On est dans une grande maison, donc dans une grande maison il y a parfois des demandes qui vous sont faites d'intégrer des personnes, parce que ces personnes qui sont parfois dans une impasse dans leur direction actuelle et auquel cas on va nous demander si éventuellement on peut les recevoir, etc., etc.* » (Monsieur B., Banque B).

Quant aux êtres, dans ce même champ lexical, ils apparaissent sous la forme d'une entité groupale entre collaborateurs par les mots : *famille, tribu, équipe, promotion (au sens de groupe)*, dans laquelle il y a une cohésion. Avec les clients existe aussi cette proximité, « *Certainement, parce c'est l'image qu'on veut donner, est-ce que nous pouvons nous permettre, nous, d'être une image distante, donner une image distante à notre clientèle alors qu'on cherche la proximité, j pense pas...* » (Monsieur W., Banque A). Les objets qualifiés reliés à la **confiance** sont exprimés au par les notions de *tradition, conformité, crédibilité, professionnalisme* et au niveau des personnes par l'usage du mot *patron*.

**Le service**, autre thème majeur de ce *monde domestique* est traduit par des objets que sont *l'écoute, le sourire, le savoir-vivre, le savoir-être, la bienveillance, l'empathie, la convenance, la culture du dialogue et de l'échange, le respect*. La cible centrale de cette thématique de service est le client. Dans ce *monde domestique*, les clients sont d'ailleurs nommés *habitués*, terme relié à la notion de fidélisation résultant d'un service de qualité.

Dans le *monde domestique* du secteur bancaire, les qualités de ce qui importe passent par des adjectifs qui qualifient *l'état de grand* dans **la confiance, la proximité, le service**. **La confiance** se traduit par tout ce qui est *sérieux, solennel, légitime, sobre, feutré*, à la fois en ce qui concerne les personnes et les choses. Le mot d'ordre est la discrétion. **La proximité** est illustrée par les adjectifs **tels que** *local, régional, proche, collectif* et fait référence à un lexique ancré dans un espace réduit et resserré. Enfin, **le service** passe par des choses et des êtres dotés de caractéristiques illustrées par des mots tels que *agréable, discret, accueillant, souriant*, afin de privilégier les bonnes conditions d'une relation client.

Cette relation engage les personnes et les choses du *monde domestique* selon certains modes de fonctionnement. Ainsi, **la confiance** s'exprime par les actions de *respecter, garder le secret*, qui valorisent la mise en œuvre de la discrétion, **la proximité** s'exprime par des termes tels que *partager, fidéliser* qui mettent en avant l'importance du relationnel. **Le service** s'exprime par : *conseiller, aider, écouter, s'adapter* qui montre comment doit être « le commerce des gens bien élevés » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 216) dans la  *cité domestique*.

### 3. Les principes de *généralités industrielles* dans la banque

La *cité domestique* ne semble pas seule à être représentée dans le secteur bancaire. En effet, son activité repose en grande partie sur l'argent qui, par essence, semble être relié au *monde marchand*. Mais l'argent en tant que produit, en tant que bien, relève d'une nature *industrielle*, d'autant que le but est de vendre, ce qui crée le produit (comme dans toute activité de service) dans une démarche d'efficacité et une fixation d'objectifs quantitatifs, chiffrés et concrets. Les éléments qui peuvent permettre d'associer la banque aux *principes généralisés industriels* sont, d'une part, la modernisation des pratiques bancaires, d'autre part, l'industrialisation du service bancaire et enfin, l'optimisation des moyens mis en œuvre pour améliorer le service. Ces différents points sont ainsi développés afin d'approfondir ce qui peut les relier au *monde industriel*.

#### 3.1. La modernisation des pratiques bancaires

La modernisation des banques, véritable mutation dans les pratiques bancaires, se traduit par plusieurs éléments tels que la dématérialisation de l'argent, l'innovation de services et la diversification des produits. Dans cet extrait, un interviewé souligne cette évolution spectaculaire et selon lui unique : « *On est en train de **reconstruire notre identité**. Ce qu'on vit, tout ce qui s'est passé pendant 10 ans dans cette entreprise, c'est hallucinant. Je ne pense pas qu'il y ait en France des entreprises encore vivantes et de taille importante qui aient vécu les mutations qu'a vécues la Banque B. C'est hallucinant !!* » (Monsieur T., Banque B). Cette mutation prend la forme d'une projection dans l'avenir et passe entre autres par la dématérialisation de l'argent et la mise en place de nouveaux services.

La dématérialisation de l'argent est marquée par la prédominance, depuis 2003, des paiements et transactions par carte bancaire sur les autres moyens scripturaux (chèques), fiduciaires (billets) et divisionnaires (pièces). Le bilan de cette situation est que désormais, la monnaie est électronique, elle est dématérialisée (De Blic, Lazarus, 2007). Les agences bancaires elles-mêmes sont dématérialisées en prenant une forme virtuelle.

« *C'est quelque part une révolution, aujourd'hui on a ouvert une agence totalement virtuelle c'est-à-dire qui n'existe nulle part physiquement, pour contrer un petit peu les Boursorama etc., qui font de la banque sur internet aujourd'hui et notre banque a ouvert une « agence-net » où il y a des collaborateurs qui sont sur Paris mais qui ne rencontrent pas physiquement les clients mais qui travaillent par internet et par téléphone. Et, aujourd'hui cette agence a un succès phénoménal, ...* » (Monsieur S., Banque G).

La banque en ligne se développe, « bientôt, le terme " multicanal" sera une métonymie de la "modernité bancaire" : la banque à distance, les "stratégies multicanal" le "*click and mortar*"<sup>15</sup> sont présentés dans les années 1990 et plus encore pendant les années 2000, comme des nouveautés radicales » (Lazarus, 2012, p. 52). Cet extraordinaire tournant marque l'ère de la modernité et de la nouveauté pour les banques qui se retrouvent dans les services proposés.

La nouveauté des services bancaires porte sur la diversification vers des produits, qui à l'origine, ne sont pas propres aux banques. « *On est plutôt depuis le début des années 70, plutôt en pointe sur beaucoup de choses, hein heu, là je parle de la bancassurance, de la téléphonie mobile, ...* » (Monsieur H., Banque A). Il s'agit aussi plus précisément de « l'assurance de voiture, celle de la maison, une gamme de voyages, l'alarme à domicile » (Brun, 2001, p. 7). Certaines agences, comme c'est le cas à la Banque A, sont même pionnières dans le secteur de la vente de téléphonie mobile et en font une activité phare de leur développement :

*« Vous êtes dans la Mecque de la téléphonie à la Banque A aujourd'hui. Vous avez vu un petit peu, on est très branché sur la téléphonie, on a un savoir-faire, aujourd'hui, de l'intégralité de l'équipe et le fait que tout le monde produise, on a aujourd'hui des performances commerciales qui sont bien au-delà du secteur ou de la région puisqu'on a été pour la 3<sup>e</sup> année consécutive la meilleure Caisse au niveau de toute la France. Bon il y a très peu de sociétés aujourd'hui comme SFR ou Bouygues sur Saint-Avoid qui font 300 ou 400 abonnements par an. Ce qu'on est en train de faire aujourd'hui, c'est que chacun, chaque salarié a pris ce 3<sup>e</sup> métier du Groupe, la téléphonie chacun a pris ça à cœur et contrairement à d'autres agences à d'autres directeurs qui sont pas du tout impliqués dans ce domaine-là, nous, on en a fait notre cheval de bataille plutôt que de l'assurance, ou on se bat pour les crédits où on ne gagne pas d'argent, on a essayé de trouver d'autres pistes, la téléphonie c'est une piste »*  
(Monsieur Be., Banque A).

D'autres aspects que la modernisation du service bancaire l'assimilent au *monde industriel*, il s'agit de l'industrialisation du service proposé.

---

<sup>15</sup> « Cette expression importée des États-Unis désigne le fait de cliquer pour les opérations, mais de se rendre en un lieu physique matériel (*mortar* signifie « béton ») pour traiter des affaires plus complexes » (Lazarus, 2012, p. 52).

### 3.2. L'industrialisation du service bancaire

Depuis la décennie 90, les banques suivent une tendance au réaménagement de leurs agences en ayant recours aux automates qui effectuent des tâches habituellement réalisées par des personnes à l'accueil ou au guichet.

*« C'est le concept classique, avec le guichet tel qu'on le connaissait dans 90 % de nos agences il y a quelques années, où là on fait toutes les opérations pour eux quelque part, puisqu'on va rédiger le chèque de retrait, le bordereau de versement, on va leur faire la remise de chèques et puis aujourd'hui on est en train d'évoluer dans la banque libre-service, avec des systèmes d'automates qui vous font tout, qui permettent de déposer rapidement, retirer de l'argent, déposer des chèques, prendre des rouleaux de monnaie pour les automates les plus évolués, ... »* (Monsieur S., Banque G).

De manière beaucoup plus générale, les banques opèrent des changements, des mutations, reposant sur des « infrastructures technologiques très lourdes qui lui donnent effectivement l'aspect d'une "industrie de service" si couramment décrite » (Courpasson, 1995) et qu'illustrent entre autres ces automates, précédemment cités, comparables à de véritables machines-outils.

La comparaison industrielle trouve encore un point d'appui avec la standardisation des pratiques bancaires, comme c'est le cas notamment avec certains clients dépassant leur seuil de découvert. Ceux-ci reçoivent un courrier (et auraient d'ailleurs préféré un appel) les exhortant à rembourser la somme due même sur de très faibles montants, parce qu'un traitement informatique et standardisé lance la procédure de rappel une fois un seuil autorisé dépassé, même de peu. Une des conséquences de telles pratiques est la perception d'une « *violence symbolique* » (Brunet et al., 2004 ; Gloukoviezoff, 2004, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005) ; sentiment ressenti par les clients lorsqu'ils ont à souffrir de procédures hyper-standardisées des banques qui ne tiennent pas compte de leur cas personnel et particulier. Déjà en 1978, selon une étude, malgré des efforts de modernisation d'agence, d'employés plus accueillants « une bonne partie du public semble subir les banques au lieu d'entretenir avec elles des relations normales de client à fournisseur » (Bellanger 1978, in : Paviot, 1995, p. 101). Par ailleurs, le recours de plus en plus fort à des outils, méthodes et stratégies marketing par les banques accentue l'image mercantile, de commerce d'argent que peuvent en avoir certains clients. Cette perception négative se traduit chez les clients par une vision de la banque « comme une "caverne d'Ali Baba" où s'entasse le fruit d'une industrie coupable » (Zollinger, 1992, p. 119).

De manière générale, il s'opère actuellement dans le contact avec le client un glissement des pratiques domestiques liées à la proximité vers des pratiques industrielles. C'est le cas notamment de la *connaissance client* et de la *segmentation client*. Alors que les anciennes pratiques s'attachent à le connaître sous un angle plus « privé », plus personnel ; vie familiale, situation personnelle..., la *connaissance client* s'attache aujourd'hui à une connaissance basée sur des critères plus financiers. « La critériologie d'analyse du client se modifie et s'instrumentalise [...]. Et le changement dans la pratique finit par modifier la règle de contact par la transformation des valeurs et des symboles qu'elle sous-tend : la proximité, l'intimité, le "terrain" » (Courpasson, 1995, p. 221). Cette standardisation dans le rapport avec le client, orientée dans un but de productivité a pour effet de créer une tension entre *un monde domestique* et *un monde industriel* certes, mais engendre aussi une tension avec le *monde marchand*. La finalité de la standardisation étant en effet d'améliorer les performances financières des banques.

Le monde bancaire est de plus en plus soumis à des contrôles et à des procédures strictes à respecter, notamment depuis la création de l'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers)<sup>16</sup>. Le rôle de l'AMF est « de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs, au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers » (site AMF : <http://www.amf-France.org>). Pour ce faire, elle contrôle et vérifie la mise en applications de normes et de règles propres au bon fonctionnement des marchés financiers. Par ailleurs, cette autorité décerne un agrément « ..., ce qu'on appelle la certification AMF, donc certification d'Autorité des Marchés Financiers qui démarre là et qui nous fait aussi l'obligation de nous assurer que les personnes sont titulaires de cette certification. Si elles ne le sont pas, nous avons l'obligation de leur faire passer cette certification moyennant une formation » (Monsieur K., Banque D). Cette certification obligatoire depuis le 22 mars 2010 concerne les personnes exerçant certaines fonctions<sup>17</sup> au sein de la banque, comme la fonction commerciale. Elle est décernée par la

---

<sup>16</sup> Créée par la loi n° 2003-706 de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, l'Autorité des Marchés Financiers est issue de la fusion de la Commission des Opérations de Bourse (COB), du Conseil des Marchés Financiers (CMF) et du Conseil de Discipline de la Gestion Financière (CDGF). Ce rapprochement a pour objectif de renforcer l'efficacité et la visibilité de la régulation de la place financière française. (site AMF : <http://www.amf-France.org>).

<sup>17</sup> Les personnes concernées exercent la fonction de : vendeur, gérant, responsable de la compensation d'instruments financiers, responsable du post marché, négociateur, responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI), responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI), analyste financier doté d'une carte professionnelle, compensateur d'instruments financiers et les personnes physiques agissant pour le compte d'un PSI, dans l'une des fonctions précitées (par exemple CIF, démarcheurs). Ces fonctions sont définies par le règlement général de l'AMF. (Service de communication de l'AMF, site : <http://www.amf-France.org>).



validation d'un examen portant sur des connaissances minimales réglementaires<sup>18</sup> et techniques<sup>19</sup> du secteur financier. Cette validation repose sur l'intégration de plus en plus forte de normes dans le secteur bancaire, ce qui lui confère une fois de plus un lien avec *les principes généralisés industriels*.

### 3.3. L'optimisation des moyens de servuction

Les Français sont très bancarisés, voire multi bancarisés et par conséquent très bien équipés en termes de produits bancaires. Cette « course au guichet » amorcée depuis les années 1860, s'est donc épuisée avec la saturation du marché (Gloukoviezoff, Lazarus, 2005, p. 7). La France enregistre un taux de 99 % (87 % ayant plus de 15 ans), de personnes bancarisées en 2001, alors que le taux moyen européen la même année est de 71 % et de 78 % aux États-Unis (De Blic, Lazarus, 2007). « [...] *à l'époque on se bancarisait quand on commençait à travailler, aujourd'hui on est bancarisé dès la naissance, donc on rencontre nos clients lorsqu'ils ont 15 ans...* » (Monsieur S., Banque G). Aujourd'hui donc, le développement des banques ne repose plus sur une démarche concurrentielle consistant à la course à la bancarisation mais se fonde sur l'optimisation des moyens mis en œuvre dans le service.

Les avantages concurrentiels des banques s'appuient aujourd'hui sur des services personnalisés proposés au client, afin de se différencier des autres institutions financières présentes sur le marché. « La compétition entre les banques repose sur une adéquation de plus en plus fine entre le produit et la caractéristique client auquel il s'adresse » (Courpasson, 1995, p. 139). Il s'agit pour les banques de bien identifier les besoins de leur client, parce que

*« [...] leur attente, c'est qu'on s'intéresse à eux, les fréquences, comme je viens de le dire sont différentes par rapport à la génération d'avant, c'est écouter leurs besoins et surtout qu'on leur donne le produit adapté et surtout qu'on ne leur vende pas le truc dont ils n'ont pas besoin quelque part, donc*

---

<sup>18</sup> **Le cadre institutionnel et réglementaire français européen et international** (le secret bancaire, les taux directeurs...), **la déontologie, la conformité et l'organisation déontologique des établissements** (principes de bonnes conduites, traitement des réclamations clients...), **la réglementation pour la lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme** (cadre juridique, sanctions...), **la réglementation abus de marché** (délit d'initié, sanctions administratives et pénales...), **le démarchage bancaire et financier, la vente à distance et le conseil du client** (vente à distance, publicité communicationnelle et promotionnelle), **la relation avec... et information des clients** (connaissance, évaluation et classification du client...).

<sup>19</sup> **Les instruments financiers et les risques** (instruments financiers, risques et rendement), **la gestion collective/la gestion pour compte de tiers** (acteurs du métier de la gestion pour compte de tiers...), **le fonctionnement et l'organisation des marchés** (lieux et modes d'exécution des ordres, transparence pré et post négociation...), **le post marché, back-office** (acteurs nationaux et internationaux, la gestion du passif...), **les émissions et opérations sur titres** (marché primaire, offres publiques...), **les bases comptables et financières** (cash-flow, compte de résultat...) (AMF, site : <http://www.amf-France.org>, modifié le 26 mai 2011).

*je pense que, si on en vient aux qualités [requisites] c'est savoir cerner le bon produit donc eux, ce qu'ils veulent c'est avoir une réponse à leur attente... » (Monsieur S., Banque G).*

La répartition du temps de travail consacré aux tâches à la fois commerciales (prospection, rendez-vous clients, vente...) et administratives (réunions hebdomadaires, gestion des dossiers de crédits, des comptes clients...) a connu une réorganisation dans le monde bancaire. Ainsi, les institutions financières cherchent depuis les années 70 à adopter des stratégies de libération de temps consacré à la vente pour leurs commerciaux. Aujourd'hui ce phénomène est encore plus marqué. La finalité de cette optimisation du temps de travail est bien entendu liée à la performance commerciale qui est devenue une priorité au sein des banques depuis les années 70. Vendre correspond à la création de valeur ajoutée, ce qui n'est pas le cas quand l'activité est orientée à autre chose même si elle est nécessaire, comme c'est le cas des tâches administratives (Roux, 2009). Une fois encore, il apparaît une tension entre les *mondes industriels et marchands* parce que les réorganisations des banques, liées à des *principes généralisés industriels* : la modernisation, l'industrialisation et l'optimisation des moyens ont pour effet de développer la performance commerciale, autrement dit de fournir de plus en plus de produits bancaires aux clients.

### **3.4. L'inventaire des généralités industrielles**

Comme précédemment, concernant les *généralités domestiques*, il convient de réaliser l'inventaire lexical illustrant le lien avec *le monde industriel* tel qu'il est évoqué dans le secteur bancaire par ses valeurs, sa culture, ses mécanismes à travers les entretiens menés (Thévenot, 1989, p. 165).

Les êtres du *monde industriel* sont dotés d'une efficacité contribuant au bon fonctionnement de l'organisation dans une unité temporelle « qui prolonge le présent dans un futur, ouvrant ainsi la possibilité d'une prévision. [...] Demain est ce qui importe » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 254). Les banques, dans un monde en pleine mutation, cherchent à suivre le mouvement d'une **modernisation** qui s'exprime par les nouvelles technologies : *internet, automates, téléphonie* et un regard vers l'avenir plein de *projets*. Cette **modernisation** se traduit aussi par une **industrialisation** des pratiques bancaires qui s'illustre par l'emploi de plus en plus marqué de *normes, process, certifications, réglementations, paramètres, labels qualité...* dans le but d'une **optimisation** de ces mêmes pratiques par la mise en place d'une *expertise* permettant des mesures de la *performance* : *objectifs, prévisions, résultats...* supervisées par un *manager*.

Dans le *monde industriel* les qualités de ce qui importe sont reliées aux qualités de tout ce qui traduit la **modernisation** : *neuf, jeune, mouvant, virtuel* ; **l'industrialisation** : *répété, spécialisé, calculé* et l'**optimisation** des processus mis en œuvre, *performant, efficace, productif, proactif...*

Les relations engagent les personnes et les choses du *monde industriel* selon certains modes de fonctionnement qui permettent **la modernisation**, illustrée par tout ce qui permet *d'anticiper, d'être en pointe...* **L'industrialisation** est favorisée par des moyens dont la finalité est de *maîtriser, utiliser (outils), mettre en œuvre...* dans le but d'une **optimisation** en vue d'*améliorer* les procédures. Toute cette lexicologie exprimée par les interviewés illustre donc des *principes généralisés industriels*, mais l'étude du corpus montre qu'il existe aussi un autre registre : le *monde du renom*, certes moins représentatif, mais qui mérite néanmoins d'être traité car il correspond à une réalité du monde bancaire.

#### **4. Les principes de généralités du renom dans la banque**

La banque a déjà historiquement une image à la Janus, une image à double face, exprimant à la fois le vice et la vertu (De Blic, 2003, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005). De nombreuses enquêtes portant sur la réputation des banques, montrent que, globalement, les institutions bancaires souffrent d'une image négative. En 1986, l'image s'améliore dans les enquêtes et rechute rapidement après le relèvement des prix des cartes de crédit et les chèques payants. Puis, elle remonte à nouveau fin 1988, pour enfin se stabiliser (Paviot, 1995). Pourtant, l'année 2008, touchée par la crise financière, sonne le glas d'une tendance positive assez stable. Néanmoins, l'image des banques auprès des consommateurs reste variable en fonction des banques. D'après une étude réalisée, le grand public classe, ou catégorise, les banques selon 4 groupes différents (Palma, 2005, p. 258) :

« - *Les trois vieilles* : BNP, Crédit Lyonnais, Société Générale.

- *L'univers mutualiste* : Crédit Mutuel et Banque Populaire, dont le caractère social permet d'échapper relativement à l'image négative de l'argent et les banques régionales, dont l'enracinement dans le terroir accentue l'idée de proximité.

- *La Poste et les Caisses d'Épargne*, relativement proches de l'image du groupe précédent.

- *Les banques d'affaires*, un monde à part très éloigné du vécu quotidien du grand public. »

Cette classification illustre de façon synthétique l'image ambivalente des banques auprès du public, image à la fois positive mais aussi négative pour des raisons qui seront développées dans les parties qui suivent.

#### 4.1. L'image vertueuse

Selon la classification ci-dessus, les banques mutualistes bénéficient d'une meilleure image que celles qui sont catégorisées comme banques d'affaires. La banque peut avoir auprès de certains clients, plutôt âgés, une image sérieuse, voire sacrée, « [...] *parce que pour eux la banque, c'est quelque chose encore de sacré* » (Monsieur S., Banque G). Cette image positive se fonde sur une vision de la banque basée sur des éléments tels que la solidarité, le travail et l'épargne.

L'image positive des banques provient de leur engagement solidaire avec la population dont l'origine remonte à deux siècles. En effet, avec l'essor des banques de dépôts à la fin du 19<sup>e</sup> siècle, se développent des caisses rurales, basées sur la solidarité entre paysans sur un mode coopératif, afin d'aider au financement de l'achat d'outils et de parer à des périodes peu fastes... Cet aspect d'aide aux personnes défavorisées se retrouve dans cet extrait :

*« Je peux vous dire qu'on est un groupe issu du monde mutualiste qui est basé sur le Livret A, le service, le Comte Machin qui avait décidé d'accompagner les pauvres, leur permettre d'avoir de petites économies et que ça, ça nous colle à la peau et définitivement, c'est la Banque B. Pour autant, c'est pas une culture, c'est une histoire, ce qui est sûr si vous me demandez pourquoi un client viendrait à la Banque B plutôt qu'une autre banque et quelle est la culture (Longue pause), je pense qu'en tout cas et ça se traduit par les gens qui sont chez nous. On a des gens, plutôt humbles, plutôt bienveillants, plutôt tournés vers les autres et que ça fait une culture, c'est-à-dire que c'est une entreprise généreuse, c'est une entreprise accueillante... »* (Monsieur T., Banque B.).

Or, le développement de banques mutualistes se poursuit et touche le milieu urbain avec la création des Banques Populaires, toujours basées sur l'entraide entre sociétaires selon un engagement moral fort envers les membres de la communauté. Cette évolution permet un encadrement économique et social de la population (Gueslin, 2002, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005) et, ce, encore aujourd'hui, notamment dans les projets locaux ou régionaux. C'est le cas de la Banque H qui en Moselle a contribué à la construction d'un :

*« [...] Center Parc. On y est avec la Banque B, Smart, on y est avec la banque X, une entreprise, une entreprise sur deux est cliente de la banque, mais je vais pas commencer non plus avec des discours sur des entreprises citoyennes, mais ce que je peux dire, c'est quand on soutient un investissement, d'une entreprise, c'est le maintien de l'emploi, quelque part, une famille qui continue à vivre dans un village, une école qui est maintenue, une classe qui est maintenue, mais ça je le dis pas pour dire, attendez, je vais faire cocorico, simplement pour dire à nos clients, quand vous mettez votre argent chez nous, il reste dans la région et ça, c'est fondamental dans notre manière de vivre le métier, une manière qui est différente de vivre le métier plutôt que dans un autre établissement national ou international »* (Monsieur We., Banque H).

Le fondement des banques qui s'orientent dans cette démarche est, bien entendu, une démarche d'engagement moral : la solidarité, l'entre-aide, la coopération, le soutien, l'échange, le partage entre les individus. Les prêts engagés ne dépendent d'ailleurs pas seulement des aspects purement économiques des emprunteurs mais aussi de leur évaluation morale. Ainsi, à sa création le Crédit Mutuel est fortement lié au clergé et cette dimension morale est extrêmement présente dans les structures (Moulévrier, 2002, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005).

Certaines banques se développent aussi dans une démarche mutualiste, d'aide et de coopération envers leurs sociétaires (Gueslin, 1982, 2002, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005). Cela est particulièrement souligné dans la culture de la Banque H, « *La troisième dimension aussi fondamentale chez nous, c'est le fait d'être une **banque coopérative**, et, à partir de là, on n'est pas dans une culture de résultats comme on peut l'être quand on a des actionnaires à qui il faut verser des dividendes. Une culture venue du dialogue et de l'échange avec les sociétaires, donc d'autres formes de pratiques du métier* » (Monsieur We., Banque H).

Cette dimension morale de la banque, qui relève de son engagement, se retrouve dans un autre contexte bien particulier et propre à son produit : l'argent. Mais, il s'agit de l'argent gagné honnêtement par le travail, ainsi que de l'argent de l'épargne. Car, dans ces cas les banques servent à garder ou à faire fructifier cet argent connoté positivement et, en ce sens, cela contribue à leur image positive.

Le lien établi entre argent et travail offre donc une dimension morale à la banque. En effet, le travail contribue à *moraliser* l'argent gagné en toute honnêteté, un argent propre. En outre, l'argent *moral* permet au client d'« avoir l'air sérieux, apporter la preuve qu'on l'est, réaliser une transaction sérieuse » (Trépos, 2007). Ainsi, la banque qui fait fructifier l'argent gagné à la sueur de son front s'offre une image de légitimité vis-à-vis du public. Cette image positive des banques se fonde sur un aspect moral de l'argent gagné par le travail et se retrouve lorsque l'argent est lié à l'épargne. En effet, à l'école, sous la III<sup>e</sup> République, l'enseignement prône comme vertu civique une forme d'*ethos* de l'argent, s'appuyant sur les vertus de l'épargne (De Blic, Lazarus, 2007), un argent qui n'est pas dépensé en futilités et met la famille à l'abri des *coups durs*. Cependant, tous ces aspects qui contribuent à façonner une image positive de la banque ne suffisent pas. Car, si cette dimension d'engagement moral, de travail et d'épargne joue un rôle positif, l'image de la banque est tout de même écornée et ce, pour des raisons qui sont développées dans la partie qui suit.

## 4.2. L'image négative

L'image associée aux banques et à l'activité bancaire en général est également parfois négative auprès du public. Cette appréciation négative prend source dans la perception d'une activité perçue comme trop souvent mercantile et touchée par des scandales financiers historiques et récents.

L'argent en général, matière première du produit bancaire, est à l'origine de cette vision négative du monde bancaire. En effet, historiquement l'argent est condamné d'un point de vue religieux dans le christianisme prônant comme valeur, la pauvreté, l'humilité (De Blic, Lazarus, 2007, p. 14). En outre, l'argent est considéré dans le monde chrétien, comme « quelque chose d'impur », ce que l'on retrouve aussi dans l'islam, mais non dans la religion protestante (Palma, 2005). Pourtant, cette image mercantile négative ne trouve pas uniquement son origine dans la tradition religieuse. Elle provient aussi d'une rupture avec une situation historique. Car, dans la tradition mutualiste de certaines banques, les services étaient gratuits. Or, cette gratuité pouvait sembler naturelle et pérenne. De même, historiquement, l'encadrement fort des pouvoirs publics, la présence et le rôle de l'état dans les institutions bancaires, jusqu'à une période récente, assimilait la banque à une sorte de service public. Ces changements, passant notamment par une démarche commerciale opérée depuis quelques trois décennies, contribuent à brouiller les pistes auprès des particuliers et à donner une image négative de la banque. En effet, « [...] les consommateurs estiment que la gratuité des services bancaires est normale. De leur côté les banquiers souhaitent faire entendre le fait que la banque est « un commerce comme les autres » (Gloukoviezoff, Lazarus, 2005, p. 7). L'ensemble de ces évolutions historiques peut dérouter le consommateur et dégrader l'image qu'il a de la banque, mais les scandales financiers sont aussi un élément de compréhension du phénomène.

Les scandales financiers passés et actuels expliquent aussi l'image négative prêtée aux banques. Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, des scandales financiers comme celui de Panama en 1892, véhiculent une image entachée de suspicion (De Blic, 2005). Les faillites comme celle de l'Union Générale en 1882 renforcent cette image déplorable des banques. À cette même époque, les écrivains et/ou journalistes s'inspirent de ces chocs financiers comme on le voit dans « Bel-Ami » (1885) de Maupassant et dans « Les Rougon-Macquart » de Zola avec « L'Argent » (1891). Les auteurs décrivent avec acidité une société dans laquelle

certains individus sans foi ni loi n'ont pour motivation que l'argent, l'enrichissement personnel et ce, aux dépens de valeurs humaines et humanistes.

Entaché de scandales suite aux faillites et banqueroutes, lié par nature à l'argent, empreint de cupidité et de matérialisme, le monde bancaire va à l'encontre des valeurs sociétales, notamment véhiculées par la religion catholique. Les banques cherchent alors à montrer que leur activité est une activité comme une autre, en cherchant à la dédramatiser par le biais de campagnes de communication. Ces campagnes se traduisent parfois en échec cuisant. C'est l'exemple de la Banque G qui, en 1973, clame un slogan choc, visant à banaliser la démarche marchande de la banque par : « Votre argent nous intéresse », l'effet produit est à l'inverse de celui attendu : le slogan crée un véritable scandale (Cusin, 2002, in Lazarus, Gloukoviezoff, 2005, Paviot G., 1995).

La banque, le banquier, l'ensemble du secteur continuent d'être touchés par cette déconsidération, surtout depuis la dernière crise de 2008. Les banques sont accusées de tous les maux et notamment d'avoir contribué à cette crise sans précédent. Les faillites des institutions bancaires américaines comme Lehman Brothers<sup>20</sup> alimentent cette image, renforcée en France lors de l'affaire Kerviel<sup>21</sup>, le trader qui contribua à un déficit record de la Société Générale. D'ailleurs, cette incapacité à valoriser leur image, ou plus simplement à la défendre par l'usage de moyens de communication, est regrettée clairement par un interviewé qui considère que « [...] **les banquiers sont de très mauvais communicants**, vous en avez vu beaucoup réagir aux déclarations, que ce soient des pouvoirs publics, des hommes politiques et autres qui ont trainé les banquiers dans la boue, pour expliquer alors que les origines de la crise on y est absolument pour rien ... » (Monsieur We., Banque H).

Beaucoup de facteurs tendent donc à expliquer l'image négative engendrée par les banques auprès du grand public et expliquent pourquoi les banques cherchent à changer la situation par des campagnes de communication véhiculant une image différente, plus valorisante. Cette conscience de la situation qu'ont la plupart des professionnels interrogés fait apparaître les *principes généralisés du renom* existant dans la culture bancaire. Cependant, ces principes ne se suffisent pas à eux-mêmes et s'articulent avec les autres *mondes domestiques et industriels* déjà explorés dans cette étude et permettant de comprendre la culture, les valeurs et mécanismes du secteur bancaire. En revanche, ces mondes ne se juxtaposent, ils fonctionnent selon certains agencements qu'il convient de qualifier de compromis.

---

<sup>20</sup> Le 15 septembre 2008, Lehman Brothers, banque américaine fait faillite (<http://www.lefigaro.fr>).

<sup>21</sup> Du nom de l'ancien Trader de la Société Générale, Jérôme Kerviel, poursuivi pour une perte de 5 milliards d'euros, début 2008 (<http://www.lemonde.fr>).

## 5. Les compromis entre plusieurs formes de généralités

Il est possible de mettre en évidence les compromis existant entre les trois formes de généralités observées. Le *compromis industriel/domestique*, le *compromis, domestique renom*, et, plus étrange, le *compromis industriel/renom*.

### 5.1. Le compromis *domestique/industriel*

En observant les deux logiques différentes qui se déploient dans le *monde domestique* et dans le *monde industriel*, on pourrait conclure un peu hâtivement à une tension entre ces deux conceptions, voire à deux modes de fonctionnement antinomiques, incompatibles et peut-être dommageables pour les institutions bancaires. En réalité, il n'en est rien, car ces deux logiques trouvent leur place et leur compatibilité sous la forme d'un compromis alliant les formes de généralités issues des *mondes domestique et industriel*. « Face à une clientèle nombreuse et hétérogène, les banques ont une double contrainte : servir le plus de clients possible au moindre coût en leur offrant une prestation personnalisée » (Lazarus, Gloukoviezoff, 2005, p. 20). Bien entendu, la logique *industrielle* est ici soulignée par « le plus possible » et dans une approche de productivité qui s'oppose à une logique *domestique*, illustrée par « offrant une prestation personnalisée », qui traduit fort bien la notion de service. Il s'ajouterait aussi, d'ailleurs, une dimension *marchande* évoquée par « au moindre coût ». Ce compromis est aussi souligné dans la profession bancaire sous la forme d'un paradoxe dans un monde qui s'appuie sur la technicité, la modernité, le changement et en même temps relève d'un savoir-faire, d'une tradition et de pratiques quasi ancestrales. Ce compromis, allant dans le sens de l'évolution actuelle du milieu bancaire, est souligné par Courpasson (1995) qui évoque les pratiques artisanales, reliées à des logiques *domestiques* dans le métier bancaire et les pratiques organisationnelles modernes, reliées à des logiques *industrielles* (Alter, 1993).

*« On vend nos process à d'autres banques étrangères, parce qu'on est très, très bien placé au niveau informatique, on est aussi très fort, je veux dire, que y'a depuis les années 70 tout ce qui a fait la force de la Banque A, la proximité. Dans les années 70, c'était un petit peu la banque à papa, j'veux dire ou celle qui était juste à côté de ma maison, à côté de l'église ou à côté du café. C'était ça la force de la Banque A. Et cette force-là, elle existe toujours, sauf qu'il y a un deuxième pilier depuis le début des années 70, qui comment dire, est effectivement le cas puisqu'on a racheté Cofidis récemment, la Targobank en Allemagne, etc... [...] ça ne fait que 40 ans que nous sommes à la pointe de beaucoup*



*de choses* : innovation dans les types de vente, téléphonie ... la téléphonie, c'est les derniers trucs, dernier aspect, mais y'a aussi beaucoup de choses, c'est juste le haut de l'iceberg et bon 40 ans qu'est-ce que c'est ? » (Monsieur H., Banque A).

Ce témoignage montre bien qu'il y a un compromis entre deux logiques, *industrielle* et *domestique*. Le *monde industriel* représenté par la modernité bancaire à travers l'usage de la technologie, d'instruments novateurs et d'outils élaborés, fonctionne avec le *monde domestique* représenté par la confiance, la relation et la coordination entre les acteurs ; le client et son banquier pris dans un sens local. (Courpasson, 1995, pp.240-241). Ce compromis est ainsi évoqué sur le terrain sous forme d'un paradoxe entre la modernisation des techniques (*monde industriel*) et la pérennisation de valeurs telles que la confiance (*monde domestique*) :

« Parce que nous sommes effectivement très traditionnels, voire très traditionnalistes, mais aussi parce que c'est ce que les clients attendent de nous [...]. Et, je pense sans doute, que les racines, ou les fondements, de cette relation font que c'est une relation qui est un peu solennelle, qui a quelque chose de fort, d'un peu solennel et d'un petit peu immuable et on a ce paradoxe : **des métiers qui vont évoluer en permanence, des techniques bancaires qui sont en perpétuelle évolution, voire en révolution permanente et puis d'un autre côté, cette logique de confiance qui elle est immuable**, je pense qu'il y a deux mille ans, c'était la même chose, on se tapait dans la main, ou on gravait sur une pierre, ou je ne sais quoi » (Monsieur W., Banque H).

En fait les deux logiques ne se supplantent pas, mais elles se complètent et s'alimentent, elles ont un besoin réciproque l'une de l'autre pour fonctionner. C'est cette forme de paradoxe que rappelle un interviewé dans cette partie de son discours :

« On est **dans l'éternelle contradiction** de devoir retrouver des gens qui vendent, certes, c'est quand même notre métier, mais qui ont cette vigilance sur le fait que les clients de la Banque B, on espère les avoir toute leur vie, on espère même que leurs enfants et petits-enfants seront nos clients, donc certes **il faut leur vendre, mais il faut aussi leur assurer un service, une qualité et un traitement** qui leur laissent à penser que, finalement, ils ont fait un bon choix de banque et que finalement, on leur apporte un service et que si possible ..., on a évité qu'ils commettent trop d'erreurs et qu'ils se sont éventuellement a minima pas appauvris en étant dans notre prestigieux établissement » (Monsieur T., Banque B.).

## **5.2. Le compromis domestique/renom**

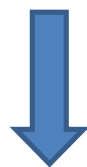
Le compromis entre ces deux mondes repose sur la référence à l'opinion, qui crée le passage entre ces principes. Ainsi, « la grandeur de renom se trouve stabilisée par ce genre de compromis, où la "bonne image" est liée à la *confiance* » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 372). Ici, l'image est objet du *monde de l'opinion*, la confiance, du *monde domestique*. La

communication institutionnelle effectuée par les banques a pour objectif de donner une image optimisée de leur métier, de leur institution et de se différencier des autres organismes, en d'autres mots de leurs concurrents. Depuis 1992, les banques cherchent à donner à leur image une dimension plus humaine et, de ce fait, utilisent dans leurs campagnes de communication un lexique tournant autour de valeurs humanistes, dans lesquelles le client et le service font leur retour. « Les banques reviennent à des choses plus simples : le service au client » (Paviot G., 1995, p. 98), comme l'indique un des interviewés : « *la politique de communication d'ailleurs en ce moment nationale, [...], elle est basée plutôt sur une relation de confiance et c'est plutôt faire en fonction des besoins des clients* » (Monsieur Z., Banque A).

En outre, toujours dans un compromis *domestique/renom*, les banques se positionnent dans une démarche de prise en compte du bien-être, de l'optimisation de la qualité de vie, en investissant massivement dans le mécénat. « C'est le secteur d'activité qui investit le plus dans le mécénat avec les organismes de crédit » (Paviot G., 1995). Plus généralement, les objectifs de la communication des banques visent à asseoir leur notoriété à la fois spontanée et assistée, à se différencier, inspirer confiance, à conforter leur client, à faire passer une culture auprès de leurs collaborateurs, bref à donner à leur message un ensemble de valeurs et de principes relevant du *monde domestique*. Le schéma ci-dessous (Paviot, 1995, p. 104) illustre la combinaison entre la communication institutionnelle (*le monde de renom*) qui amène les clients à distinguer leur banque et la diffusion d'informations (*le monde domestique*) qui les amène à lui faire confiance.

**EFFORTS DE COMMUNICATION**

**SUFFISANTS**



**DISTINCTION DES BANQUES**

**INFORMATIONS**



**BONNE IMAGE**



**CONFIANCE**

En guise de conclusion, dans son article portant sur la communication des banques, G. Paviot, considère que la communication institutionnelle bancaire se doit d'« axer son message sur le savoir-faire et prouver que l'on peut faire confiance aux banquiers. Elle doit procurer des symboles tangibles : faire que le service soit compris, avoir de la continuité et promettre ce qui est possible » (Paviot, 1995, p. 104).

### 5.3. Le compromis *renom/industriel*

La grandeur de l'opinion est changeante, elle est en perpétuel mouvement. Pour chercher à la stabiliser, cela passe par des *compromis*, soit avec le *monde domestique*, soit avec le *monde industriel*. Comme on l'a vu précédemment le compromis avec le monde domestique stabilise le monde du renom lorsque l'opinion devient confiante. Avec le monde industriel, cette opinion se stabilise à l'aide d'outils, de processus, de méthodes, de stratégies visant à « contrôler l'opinion », à « implanter une image », comme on installe un équipement industriel (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 395).

C'est bien ce type de démarche, de compromis *opinion/industriel* qui est illustré lorsque les banques pratiquent des campagnes et stratégies de sponsoring lors de manifestations sportives, pour asseoir leur positionnement. C'est le cas des liens entretenus entre BNP Paribas et le tournoi de Roland Garros, le Crédit Mutuel et le tour de France, le Crédit Agricole et la voile, la Société Générale et le rugby. En effet, le but recherché dans la construction de leur notoriété est relié à des valeurs qui les positionnent sur une « image dynamique, moderne, démocratique et élitiste » (Michalowska, Pinet, 1984, in : Paviot G., 1995, p. 99). D'ailleurs la mise en place d'une image d'une banque à la fois jeune et moderne est évoquée dans une interview :

« Voilà, après, sur la tenue je crois qu'on en a suffisamment parlé, donc c'est soigné en adéquation avec notre clientèle et en **adéquation avec l'image que nous souhaitons représenter, c'est à dire une banque jeune, moderne** et en même temps avec une clientèle qui nous suit depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies, d'être toujours en phase avec eux, voilà, mais je crois qu'à la Banque A on a su aussi avec notamment les axes de développement comme la téléphonie, peut-être un peu rajeunir, avoir une image un peu plus jeune » (Monsieur M., Banque A).

Ce vocabulaire rejoint bien des généralités propres au *monde industriel* avec des termes sans équivoque tels que le dynamisme et la modernité mais en développant une politique d'image qui fait référence au *monde de l'opinion*.

Dès lors, la recherche des principes généralisés identifiés dans le milieu bancaire doit permettre l'appréhension, la compréhension du métier de commercial au sein de ces institutions. Chercher à définir ce métier permet d'identifier les critères nécessaires et essentiels pour occuper le poste de commercial et la façon dont ils sont pris en compte ou non pour établir un jugement sur les compétences commerciales des candidats.

## Chapitre II. Les compétences de la fonction commerciale

Dans notre étude, aborder le métier de commercial est délimité par rapport à l'activité des banques (ici, il s'agit de la banque de détail) et par rapport au type de public visé. Ce dernier point est important car « il n'existe pas un métier de banquier, mais des agents professionnels en fonction du type de clients rencontrés et/ou du type de produits vendus » (Brun, 2001, p. 10). Cette affirmation de Brun s'illustre fort bien dans la terminologie dont les institutions bancaires font usage pour traduire le métier de commercial défini dans notre étude « en fonction du type de clients » : *chargés de clientèle particuliers, attachés grand public, conseillers clients, conseillers accueil/vente*. Ces différents libellés ont en effet pour dénominateur commun le type de clients, à travers un vocabulaire de synonymes et la notion de **service**.

Aujourd'hui donc, la différence majeure entre les commerciaux exerçant au sein des banques est définie selon le type de portefeuille clients qui leur est affecté, c'est-à-dire plus précisément selon le type de segmentation de la clientèle. La création de portefeuilles clients en fonction de la segmentation, marque un changement dans la fonction du métier commercial : la compétence relationnelle basée sur la mise en place, la connaissance, l'entretien de réseaux locaux est remplacée peu à peu par des compétences plus techniques. Le client est constitué d'une cible déterritorialisée, le segment n'est plus tout-à-fait composé de clients individualisés (Courpasson, 1995). Les clients sont répertoriés selon des caractéristiques que sont leur niveau de risque, de rentabilité potentielle... L'utilisation de SIM (Systèmes d'Information Marketing) permet de réaliser ce classement sur la base d'éléments objectifs, calculés, rationnels. Ces « systèmes intégrés comprennent des banques de données, des banques d'outils de traitement statistique et des banques de modèles de décision (scoring, budgets types, etc.) (Cusin, 2005, p. 256, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005).

Ainsi, il existe les commerciaux chargés à la fois des particuliers et professionnels (dans le jargon bancaire, les « PROPAR »), ou uniquement des professionnels (professions libérales, artisans ou commerçants), les commerciaux chargés des agriculteurs, d'autres en charge des PME-PMI, d'autres enfin des entreprises de plus de 500 salariés. Il existe aussi les postes de commerciaux destinés à la gestion de patrimoine, c'est-à-dire les clients les plus fortunés, les plus rentables, ceux dont on peut dire qu'ils ont une véritable « valeur-client » (Lafitte, 2005). Ce dernier segment, comme celui de l'entreprise, est plus considéré et valorisé à l'intérieur

même des banques. Ces deux secteurs sont d'ailleurs attribués à des collaborateurs qui représentent une certaine « aristocratie » dans la hiérarchie des métiers commerciaux, ce que Courpasson appelle « L'honneur social chez les exploitants » (à savoir les directeurs d'agence) (Courpasson, 1995, p. 84). Dans le tableau ci-dessous, l'auteur établit les différentes catégories de commerciaux en fonction des segments de clients et les tâches attribuées en fonction des profils de ces derniers. Ces fonctions diverses sont trop souvent occultées par le mot « banquier » terme générique courant et usité dans le grand public. Il montre comment s'établit en interne une hiérarchie basée sur ces différences et la valorisation au sein de la banque, des banquiers d'entreprise (banquiers d'affaires) en contact avec les professionnels et des gestionnaires de patrimoine s'adressant aux clients les plus fortunés.

*Source historique de l'honneur social chez les exploitants (Courpasson, 1995, p. 85)*

<b>Le banquier du particulier</b>	<b>Le gestionnaire du patrimoine</b>	<b>Le banquier d'entreprise</b>
- Crédit à la consommation	- La fortune La rentabilité	- Les risques et la spéculation La légende de l'entreprise (« la figure de la gloire »)
- Le court terme Insolvabilité du petit	- Le spécialiste Le professionnel	- Métaphores glorieuses Le long terme Le milieu financier et complexité technique
- Le guichet, les petites opérations	- La haute bourgeoisie et la finesse des contacts	

Malgré ces différences entre les métiers commerciaux, fondées sur les profils des clients et malgré la forme de hiérarchie qui en résulte, la terminologie du commercial en banque est aujourd'hui encore dans le grand public celle du « banquier », sans véritable distinction. Cependant, le terme ne reflète pas, ou plus, les tâches qui sont désormais déléguées au commercial en banque : « La philosophie du banquier existe donc toujours, mais le travail est toutefois divisé par types de clients et types de produits et la part des techniques commerciales s'est largement développée » (Brun, 2001, p. 4). À vrai dire, cette fonction commerciale n'apparaît pas au sein des institutions bancaires, dans les titres du métier. À aucun moment les libellés ne font référence à l'activité commerciale, ni n'emploient les termes de vente ou de négociation (Roux, 2009). Les banques soulignent, comme il a été vu

plus haut, dans les titres du métier, les notions de service et de clients et non les notions commerciales, pourtant fondement de l'activité.

## 1. La représentation du métier de banquier

Aborder le métier de banquier, c'est aussi aborder le système de représentations du banquier qui prend source à travers ses aspects symboliques, historiques et économiques. Ces différents domaines permettent de comprendre, d'analyser et d'identifier le contexte et l'environnement du métier commercial. On met ainsi à jour les compétences qui sont nécessaires à un candidat pour ce type de poste afin de mener à bien les missions et les tâches qui lui sont confiées. Cette approche s'inscrit dans une démarche sociologique dans la mesure où elle aborde la relation établie entre des individus, son ancrage social et les mécanismes qui en résultent (Lazarus, Gloukoviezzoff, 2005). Cette représentation du métier de banquier s'appuie sur un fondement symbolique et historique. En effet, dans son ancrage symbolique, le métier a quelque chose de diabolique, suspecté d'immoralité dans une société dans laquelle la religion imprime un grand nombre de valeurs, dont notamment le rejet, la condamnation, la stigmatisation de l'argent, des métiers de l'argent, de l'usure... (Le Goff, 1986, in Lazarus, Gloukoviezzoff, 2005). D'ailleurs, l'argent facteur de décadence d'une société cannibalisant les valeurs morales, humanistes... est abordé par Simmel, dans *Sociologie de l'argent*, en 1900 (Lazarus, Gloukoviezzoff, 2005).

En outre, dans un ancrage historique, le banquier est le notable qui gère les fonds gouvernementaux ou les fortunes particulières, comme ce fut le cas encore après le milieu du 19<sup>e</sup> siècle. Cette image désuète est liée à l'histoire des banques et elle est alimentée par de nombreux symboles (Courpasson, 1995, p. 78). « Le métier de banquier » ou le mot « banquier » pour signifier la fonction commerciale, utilisé par les professionnels interrogés lors de l'enquête, en sont l'illustration, même si certains nuancent leurs propos : « *La banque, le banquier ..., encore que le terme c'est plutôt le salarié d'un organisme bancaire, ça n'existe quasiment plus, pour tout le monde, même en Europe ...* » (Monsieur B., Banque A). Par ailleurs, les banques elles-mêmes, dans leur stratégie de communication « utilisent le terme de banquier, comme en témoigne la dernière campagne publicitaire du Crédit du Nord : "banquiers aujourd'hui" » (Brun, 2001, p. 3). Ce phénomène lexical, cet amalgame, peut donc s'expliquer par ces différents éléments. Or, même si le terme de banquier peut être affiné et détaillé, notamment en fonction du type de clientèle et du type d'activité commerciale, il n'en

reste pas moins que les compétences nécessaires à la pratique du métier méritent d'être développées.

## **2. Les compétences en général**

Les compétences nécessaires à la fonction commerciale dans la banque sont à mettre en lien avec les techniques, les modes d'évaluation et les critères pris en compte par les recruteurs pour porter un jugement sur les candidats postulant à ce type de poste. Mais avant tout, il semble pertinent de définir la notion de compétences dans cette étude, ou du moins à l'enserrer.

### **2.1. La notion des compétences**

«La notion de compétence est une notion ancienne et un mot courant du vocabulaire quotidien. La notion de compétence a fait son apparition au milieu des années 80 et s'impose de plus en plus dans les discours tenus par l'entreprise » (Sourour, 2010, p. 170). Mais, la notion de compétences en sociologie soulève le débat de son assise théorique. En effet, la question porte sur la façon d'appréhender les compétences comme résultat de déterminants collectifs (écoles, entreprises, réseaux professionnels...) ou plutôt comme résultat de déterminants plus individuels. Tandis que la dimension collective de la compétence fait référence aux qualifications (Boltanski, 1990), la dimension plus individuelle fait référence à la notion d'aptitudes : « des capacités de communication, des qualités de gestion, des savoir-être, voire des "qualifications sociales" » (Stroobants, 2009, p. 90), inspirées de la psychologie cognitive (Stroobants, 1993). D'ailleurs, le terme d'aptitudes est de plus en plus usité en sciences sociales (Stroobants, 1993, Eymard-Duvernay, Marchal, 1996).

D'un côté, le modèle de qualification est un modèle constructiviste (Trépos, 1992) qui repose sur les diplômes ou les classifications collectives. Cela revient à considérer la compétence, comme une construction sociale du savoir « comme un objet, dont on fait voir le mode de fabrication et la structure » (Trépos, 1992, p. 16). De fait, deux dimensions se recoupent : une *dimension physique*, liée à *l'hexis corporelle* : la manière d'être, dont le corps est travaillé, sculpté par les tâches et *une dimension éthique*, *l'ethos*, liée à la façon dont les personnes acquièrent les codes, les normes, le mode de fonctionnement de leur milieu professionnel (Trépos, 1992).

De l'autre côté, un modèle individualiste repose sur une compétence individuelle, ancrée dans chaque personne et par conséquent « mesurable indépendamment de tout contexte relationnel » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p.43). Ainsi, l'individualisation des compétences tend à considérer l'individu comme support de sa propre compétence et donc comme unité de mesure de ses compétences. Au contraire, la démarche constructiviste considère que la compétence peut être évaluée extérieurement, indépendamment de l'individu. Pour doter notre analyse d'un cadre théorique cohérent, il convient de réfléchir au type de posture à privilégier entre un modèle constructiviste et/ou un modèle individualiste.

## **2.2. La définition consensuelle des compétences**

Un des éléments susceptible d'alimenter la réflexion, est la définition des compétences donnée par Sourour. L'auteur reconnaît la difficulté de trouver une définition qui puisse satisfaire tous les courants. Pourtant, il parvient à faire émerger un consensus en prenant les éléments convergents de modèles et de disciplines différentes. Il arrive ainsi à donner une cohérence à ce que peut être la compétence.

Ainsi, selon lui :

- « - La compétence est un **construit élaboré par des acteurs sociaux locaux**.
- Elle désigne **un attribut de la personne**.
- Elle est constituée d'un ensemble **de savoirs et savoir-faire acquis à l'école ou par la pratique et de qualités personnelles socialement acquises** » (Sourour, 2010, p. 172).

En fait, cette définition permet une articulation naturelle entre le modèle constructiviste, souligné par : « construit élaboré par des acteurs sociaux » et « savoirs et savoir-faire acquis à l'école [...] socialement acquise » et le modèle individualiste illustré par « attribut de la personne » qui semble bien faire référence aux aptitudes.

Ces différents éléments qui définissent la compétence sont entièrement compatibles avec une approche sociologique, notamment telle qu'Eymard-Duvernay et Marchal la définissent. En effet, selon eux, il n'y a pas un langage unique de la compétence mais la notion de compétence dépend du jugement porté, par un employeur notamment, comme c'est le cas dans le processus de recrutement. « Le langage des compétences n'est pas unifié dans une échelle unique permettant d'ordonner des candidats : le jugement mobilise des titres scolaires aussi bien que des traits de caractère, des réseaux de connaissances ou encore des impressions saisies sur le vif » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 29). Dans cette approche, les compétences sont donc fonction des registres d'évaluation mis en œuvre dans le jugement et



peuvent donc associer qualifications et aptitudes. Ce que confirme Gillet citant Ulmo : « un pas décisif a été franchi lorsqu'on a compris que c'est la mesure même qui définit la grandeur à mesurer [...] Une définition opératoire est une définition qui comporte la description d'un procédé régulier pour repérer, mesurer, plus généralement atteindre et identifier le concept défini » (Gillet, 1987, p. 487-553). Fondamentalement c'est donc le jugement porté sur la compétence qui la définit. Autrement dit, c'est le type de registre d'action mis en œuvre par le recruteur qui détermine ce qu'est ou non la compétence.

Le tableau ci-dessous récapitule le lien entre compétence et jugement. Les compétences planifiées font référence aux qualifications (modèle constructiviste), elles sont définies lors du jugement qui définit le type de diplôme et le niveau d'étude attendu et s'opposent aux aptitudes (modèle individualiste), compétences individuelles inhérentes à la personne. Les compétences distribuées sont celles relatives à la réputation d'une personne et véhiculées au sein d'un réseau professionnel et enfin, les compétences émergentes -ou négociées- sont celles nécessaires dans une interaction en face-à-face, comme lors d'un entretien de recrutement ou encore un entretien de vente.

#### LES RÉGIMES D'ACTION DES RECRUTEURS (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1996, p. 25)

##### Mise en relation des compétences au sein de collectifs

<b>INSTITUTION</b>	<b>RÉSEAU</b>
Recruteur : régulateur	Recruteur : médiateur
Dispositifs de mise en équivalence : Statuts, grades, diplômes, postes, Hiérarchie	Dispositifs de mise en relation : proches sur un territoire, garants, objets
<i>Qualifications</i>	<i>Compétences distribuées</i>
<b>Planification</b>	<b>Négociation</b>
<b>des compétences</b>	<b>des compétences</b>
<b>MARCHE</b>	<b>INTERACTION</b>
Recruteur : sélectionneur	Recruteur : interlocuteur
Dispositifs de concurrence : Petites annonces, tests d'aptitude	Dispositifs de face-à-face
<i>Aptitudes</i>	<i>Compétences émergentes</i>

##### Individualisation des compétences

Ce tableau récapitule le lien entre compétence et jugement. Les compétences planifiées font référence aux qualifications (modèle constructiviste, (Trepas, 1992)), elles sont définies lors du jugement qui définit le type de diplôme et le niveau d'étude attendu et s'opposent aux aptitudes (modèle individualiste (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996)), compétences individuelles inhérentes à la personne. Les compétences distribuées sont celles relatives à la réputation d'une personne et véhiculées au sein d'un réseau professionnel et enfin, les compétences émergentes -ou négociées- sont celles nécessaires dans une interaction en face-à-face, comme lors d'un entretien de recrutement ou encore un entretien de vente.

Tous ces éléments nous permettent d'identifier les compétences nécessaires à la fonction commerciale dans une banque. Pour ce faire, nous utiliserons les modèles théoriques vus précédemment ; le modèle constructiviste et le modèle individualiste qui peuvent être traités de façon complémentaire. En effet, ces deux approches théoriques sont très bien illustrées et appuyées par l'analyse des entretiens menés auprès des recruteurs, ces derniers ayant été amenés à aborder le sujet des compétences commerciales pour parler du métier de chargé de clientèle.

### **3. Les compétences du commercial dans les banques**

Pour traiter du métier de commercial dans les banques, une approche théorique consisterait à utiliser la sociologie des professions (Dubar, Tripier, 1998), mais il apparaît que cette posture théorique relève plus des caractéristiques des groupes professionnels que de la dimension professionnelle de l'activité. Or, dans notre étude, nous nous intéressons particulièrement au métier de commercial dans les banques et aux pratiques, afin de comprendre comment s'établit un jugement de compétences dans ce secteur. Pour ce faire, l'approche exige donc d'identifier les compétences directement liées aux différentes tâches et missions qui relèvent de la situation de travail. « Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail. Cette exigence se manifeste lors des opérations de recrutement où l'acte d'évaluation des compétences est indissociable à notre sens de la conception accordée au concept de compétence » (Sourour, 2010, p. 175). C'est donc, dans un premier temps, en définissant les situations de travail des commerciaux en banque que les compétences liées à ce métier pourront être identifiées.

### 3.1 Les compétences définies dans le corpus

La fonction de commercial en banque est un poste de contact pour lequel le commercial est amené à rencontrer des clients, particuliers ou professionnels (commerçants, artisans, professions libérales...). Les qualités de communication sont donc à la fois valorisées et recherchées par les recruteurs (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996 ; Warin, 1993).

À partir de l'analyse de données issues des interviews données, les compétences nécessaires pour occuper un emploi de commercial en banque sont répertoriées en deux grands pôles distincts. D'un côté, des compétences comportementales de savoir-être qui correspondent aux aptitudes et regroupent *les comportements, les traits de personnalité et les motivations*, de l'autre des compétences techniques, les savoirs, qui correspondent aux qualifications et regroupent *les niveaux de formation, les connaissances et les savoir-faire*. Cette distinction peut aussi s'appuyer sur les principes de généralités relevant, d'une part, du monde domestique, pour ce qui est des compétences comportementales et, d'autre part, du monde industriel, en ce qui concerne les compétences techniques.

Dans notre étude, en fonction des principes d'équivalence en vigueur dans le monde bancaire et de par l'analyse faite sur le type de compétences nécessaires au poste de commercial, nous utiliserons une classification des compétences s'appuyant sur les *mondes* définis précédemment. Il apparaît clairement que les compétences du commercial s'appuient sur des *grandeurs* propres à la nature *domestique* et à la nature *industrielle*.

#### *Grandeurs relevant du monde domestique*

ÉTAT de GRAND	ÉTAT de PETIT
<p><u>ADJECTIFS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Curieux</li><li>• Sympathique</li></ul> <p><u>NOMS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Culture générale</li><li>• Crédibilité</li><li>• À l'aise</li><li>• Capacité de communication</li><li>• Ecoute</li><li>• Capacité à s'exprimer</li><li>• Relationnel</li><li>• Sens du contact</li><li>• Capacité d'échange</li><li>• Cordialité</li></ul>	<p><u>ADJECTIFS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Introverti (3)</b></li><li>• <b>Prétentieux</b></li><li>• <b>Imbu</b></li><li>• <b>Négligé</b></li><li>• <b>Timide</b></li><li>• <b>Réservé</b></li></ul> <p><u>VERBES :</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>N'arrive pas à s'exprimer</b></li><li>• <b>S'exprime comme un charretier</b></li></ul>

- Empathie
- Esprit d'équipe
- Ouverture aux autres
- Bonne présentation

### *Grandeurs relevant du monde industriel*

ÉTAT de GRAND	ÉTAT de PETIT
<p><u>ADJECTIFS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réactif</li> <li>• Dynamique</li> <li>• Préparé</li> </ul> <p><u>NOMS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énergie</li> <li>• Capacité à négocier</li> <li>• Capacité à anticiper</li> <li>• Motivation</li> <li>• Capacité à découvrir un besoin</li> <li>• Capacité à convaincre</li> <li>• Capacité à vendre</li> <li>• Force de proposition</li> <li>• Capacité d'apprentissage</li> <li>• Capacité d'organisation</li> <li>• Capacité à argumenter</li> <li>• Sens de la performance</li> <li>• Goût du concret</li> </ul>	

### *Grandeurs relevant du monde inspiré*

ÉTAT de GRAND	ÉTAT de PETIT
<p><u>ADJECTIFS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créatif</li> </ul> <p><u>NOMS :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Créativité (14 citations dont Monsieur E. 1, Monsieur B. 9, Madame M. 1, Monsieur A. 2, Monsieur P. 2)</li> <li>• Gens qui pétillent</li> </ul>	

Il apparait clairement que les compétences du commercial s'appuient sur des grandeurs propres à la nature *domestique* et à la nature *industrielle*. On notera toutefois une « incursion » du monde *inspiré* avec les références, dans le corpus, à la créativité.

### 3.2. Les compétences définies par des sources externes

Il est également intéressant de confronter les données issues du corpus concernant les compétences commerciales requises pour être chargé de clientèle, avec des données externes. Dans un premier temps, il convient, pour ce faire, d'utiliser les descriptifs de compétences pour ce métier issus des annonces d'offres d'emplois. Toutes les annonces parues sur le site des banques de cette enquête ont été étudiées. Cependant, il n'apparaît dans le tableau que le descriptif de la Banque H et de la Banque A, pour éviter toute redondance et faciliter la lecture. Ces offres sélectionnées sont très représentatives de l'ensemble des offres des concurrents. Le choix de les retranscrire dans le tableau ci-dessous s'est fait de manière aléatoire. Dans un deuxième temps, on utilisera le descriptif du métier de commercial en banque réalisé par un consultant extérieur à ce secteur mais amené à former des chargés de clientèle au développement commercial. Enfin, dans un troisième temps, c'est le descriptif de la fonction commerciale en banque par l'ONISEP qui servira de support, fournissant le détail des compétences nécessaires à ce métier. Le résultat de l'analyse lexicale, que ce soit dans les annonces ou dans les descriptifs du métier, corroborent les données issues du corpus et font apparaître des critères résonant à la fois dans les mondes *domestiques et industriels*.

#### Analyse lexicale des annonces du métier commercial en banque (clientèle de particuliers)

Banque	Libellé du poste	Lexique domestique	Lexique industriel
Banque H	Chargé de clientèle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>aptitudes commerciales et qualités relationnelles</i></li> <li>• <i>bonne présentation réelle envie de s'investir dans une mission commerciale</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sans expérience : minimum d'un Bac+2</i></li> <li>• <i>Avec expérience : disposer d'une expérience commerciale de plus de 10 ans</i></li> </ul>
Banque A		<p><b>Votre profil savoir-être/savoir-faire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne expression écrite et orale</li> <li>- Aisance relationnelle, écoute</li> </ul>	

Analyse lexicale des descriptifs du métier commercial en banque (clientèle de particuliers)

Sources (voir Annexe 6)	Libellé poste	Terminologie des compétences	Lexique domestique	Lexique industriel	Lexique du compromis
F. Chartier, consultant- formateur en développement commercial <sup>22</sup>	Chargé de clientèle banque	Ses qualités	« La recette du succès tient en deux mots : Capacité relationnelle et aptitude à la vente. Le chargé de clientèle est avant tout un commercial. Il doit avoir un bon contact avec les clients, savoir se montrer chaleureux, à l'écoute, diplomate et convaincant et garder toujours le sourire. Il est aussi un communicant qui possède le sens des responsabilités et de la hiérarchie.	« La rigueur et l'autonomie lui sont très utiles dans la gestion des dossiers des clients et dans l'évaluation des risques. Par ailleurs, mieux vaut qu'il ait des nerfs solides pour faire face à la pression des objectifs ! » « le chargé de clientèle doit posséder des connaissances en droit, en fiscalité et en comptabilité et surtout, maîtriser parfaitement les produits et services de son établissement financier. »	« C'est un métier qui requiert à la fois des qualités d'expression et des compétences techniques »
ONISEP <sup>23</sup>	Chargé(e) de clientèle banque	Compétences requis	<b>Un bon contact :</b> « La force d'un conseiller, c'est sa capacité à nouer des relations chaleureuses avec ses clients et à recueillir des informations personnelles. Plus un conseiller connaît la vie de client (mariage, divorce, enfants, projets d'achat immobilier...), plus il est à même de lui proposer des solutions adaptées à ses besoins. »	<b>Le goût du défi :</b> « Soumis à des objectifs chiffrés, le conseiller doit faire signer un maximum de contrats sans pour autant forcer la main et perdre la confiance de ses clients. Les résultats obtenus sont passés au crible. Dans certains établissements, la pression est forte : il faut être capable de la supporter. »	<b>Des connaissances variées :</b> « Connaissant parfaitement les produits financiers et suivant avec attention l'évolution des marchés, il joue un rôle d'expert auprès des particuliers. Face à une entreprise, il doit faire appel à ses connaissances juridiques et fiscales et être capable d'évaluer les risques liés à telle ou telle opération. En cas de doute, il peut prendre conseil auprès d'un gestionnaire de patrimoine ou d'un analyste de crédit »

<sup>22</sup> <http://www.frederic-chartier.com/ressources-en-ligne/index.php?2006/10/27/58-charge...>

<sup>23</sup> <http://www.onisep.fr/Ressources/Univers-Metier/Metiers/charge-de-clientele-banque>.

### 3.3. Les aptitudes, une équivalence domestique

Les aptitudes, quant à elles, relèvent d'une approche individuelle, elles sont donc considérées comme propres à l'individu et stables. C'est l'approche que privilégient les praticiens des organisations ; elle se fonde sur les qualités de communication des candidats, leur capacité à se présenter. Dans ce modèle, les compétences des candidats sont liées à ses ressources personnelles à sa personnalité. Le CV ne paraît pas l'outil le plus adapté au jugement de compétences porté sur le candidat (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 45). Parmi les aptitudes essentielles au métier de chargé de clientèle, la capacité de conseil au client apparaît comme une qualité nécessaire pour mener à bien la prestation de service. En effet, le métier de banquier se définit avant tout comme un métier de conseil, (selon les articles 1135 et 1147 du Code Civil, les banquiers sont soumis à une obligation de conseil et d'information) (Lazarus, Gloukoviezoff, 2005).

La notion de service peut se définir comme : une « relation mettant en contact le salarié et la personne à qui est destinée la prestation » (Besucco et al., 2002, in : Lazarus, Gloukoviezoff, 2005). En revanche, elle est peu abordée dans les entretiens, 8 interviewés sur 32 abordent la notion de service dans le sens de la relation client. Or, elle est uniquement citée dans le corpus par les stratégiques, elle est alors considérée comme élément essentiel de la fonction commerciale.

#### *Tableau récapitulatif du mot service*

NOMS /8 interviewés	BANQUES / 8 institutions	Nombre de citations du mot SERVICE
1. Monsieur M.	Banque D	1
2. Monsieur N.	Banque B	1
3. Monsieur B.	Banque B	2
4. Monsieur T.	Banque B	8
5. Monsieur B.	Banque G	1
6. Monsieur B.	Banque E	2
7. Monsieur W.	Banque H	8
8. Monsieur B.	Banque C	1

*« Je crois que le bon commercial, c'est d'abord quelqu'un qui va avoir le sens du service, un bon commercial, le sens du service, c'est-à-dire, la capacité à prendre en charge une demande, c'est le sens du service, c'est l'écoute. Je sais écouter les besoins de mes clients. J'ai le sens du service ; c'est-*

*à-dire, j'ai envie de trouver la bonne solution pour le client, j'ai envie de me décarcasser pour trouver la vraie bonne solution* » (Monsieur W., Banque H).

La prestation de service en milieu bancaire exige des compétences particulières de la part des salariés. Notamment, pour le commercial, il s'agit de s'impliquer dans le contact avec le client, autrement dit de réussir son échange, son interaction avec le client. « En effet, le service rendu (la prestation) ne peut avoir lieu que dans le cadre d'un échange entre deux personnes (la relation), même dans le cas limite de la banque à distance, les clients mettent en place les services qu'ils utiliseront ensuite seuls grâce à un contact téléphonique avec un conseiller » (Lazarus, Gloukoviezoff, 2005, p. 18). La capacité de conseil constitutive du service est donc fondamentale, mais elle doit aller de pair avec des qualités relationnelles.

En effet, la qualité de la prestation de service se fonde aussi sur « **la relation bancaire** » qui « désigne la succession d'interactions entre le client et le prestataire ou entre le client et l'organisation, succession suffisamment cohérente et durable pour que la relation bancaire soit considérée comme un objet d'étude à part entière » (Lazarus, Gloukoviezoff, 2005, p. 3). À la Banque A, la relation client est traduite par : « *il n'était pas fait pour un métier de contacts, un métier de relationnel, un métier où il y a de l'empathie et un minimum de respect pour l'autre* » (Monsieur B., Banque A). Le métier de chargé de clientèle exige donc un bon relationnel pour une relation client de qualité qui passe aussi par la confiance établie sur des bases de confidentialité. « *Le relationnel bancaire fait que les gens s'ouvrent à vous, vous touchez leur argent, donc automatiquement vous touchez leur vie privée et ils sont amenés naturellement à vous raconter leur vie...* » (Madame V., Banque A).

De fait, dans le métier du commercial dans une banque, la relation créée avec le client s'établit sur un produit bien spécifique, l'argent. Or, dans notre société, ancrée dans une culture chrétienne, dans le catholicisme, l'argent est quelque chose de tabou. L'échange, la relation existant entre le commercial et son client est donc relié à un sujet intime, personnel, voire secret, parce qu'inévitablement, l'échange aborde des angles de la vie privée ; la situation matrimoniale et familiale, les projets, le type d'achats, de dépenses, le prix des choses, le niveau de vie, le pouvoir d'achat... tout autant d'éléments tenus pour tabous dans la vie sociale. Cette dimension du métier commercial en banque repose sur des « informations embarrassantes, voir dangereuses » (Hugues, 1982, p. 82, in : Courpasson, 1995, p. 39) et cela rejoint la conception de « savoir-coupable » que détiennent certains professionnels exerçant dans des métiers relevant de cet aspect confidentiel. Bien entendu, pour que cette relation puisse s'établir, pour que les échanges puissent se faire, la confiance reposant sur le secret social est la condition *sine qua non* de la légitimité qu'accorde le client à son banquier



(Hugues, 1982, in : Courpasson, 1995, p. 40). Cependant, outre l'ensemble de ces aptitudes nécessaires à une prestation de service de qualité, des qualifications sont aussi nécessaires pour définir des compétences commerciales. Celles-ci s'inscrivent dans une *logique industrielle*.

### **3.4. Les qualifications, une *équivalence industrielle***

Évaluer les compétences d'un candidat en s'appuyant sur des critères relevant de qualifications relève logiquement d'une *équivalence industrielle*, parce que les qualifications, comme le niveau de formation ou les diplômes, résonnent comme des mesures, des normes propres au *monde industriel*. Néanmoins, même si cette logique apparaît dans la description des compétences nécessaires à un poste commercial, elle n'est pas prédominante au vu de l'analyse lexicographique du corpus, des offres d'emploi et des fiches métier. En réalité la *logique domestique* l'emporte pour définir les compétences requises pour cette fonction. Cela n'exclut pas, pour autant, de faire apparaître la *logique industrielle*. Ainsi, les qualifications, issues d'une approche collective de la valeur travail, reposent sur des grades, des diplômes, des titres, qui sont délivrés par des institutions et qui attestent des niveaux de formation, comme l'éducation nationale, les visas de l'État, les organismes professionnels ou les entreprises elles-mêmes. « *Bien sûr, bien sûr, il y a un choix par rapport au niveau de formation, par rapport au diplôme, on fait déjà un premier tri* » (Madame M., Banque E). De même, les qualifications sont exprimées par des certifications (par exemple la certification AMF)<sup>24</sup>, des mesures précises des connaissances bancaires à la fois réglementaires et techniques, qui en ce sens expriment parfaitement un fonctionnement assis sur une *logique industrielle*. Les individus sont donc dans ce registre classés selon des passages possibles par l'équivalence de niveau. (par exemple les Bac+2, le LMD : Licence, Master, Doctorat), qui servent de codes pour un jugement égal et équilibré soumis à une règle générale (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 45). Pourtant, au-delà d'une simple juxtaposition entre des *logiques domestiques et industrielles*, se dessine une articulation entre ces deux logiques.

---

<sup>24</sup> Voir partie 1.3.2. La réglementation des pratiques bancaires.

### 3.5. Les compétences commerciales, un compromis *domestique/industriel*

Il apparaît donc qu'un *compromis domestique et industriel* (Boltanski, Thévenot, 1991, pp. 384 -385) émerge dans la mise en évidence des compétences commerciales en banque et il permet de s'inscrire dans une posture qui permet d'articuler les modèles de compétences à la fois constructivistes et individualistes. Pour autant, ce compromis résulte de plusieurs facteurs, et, notamment, de l'évolution du monde bancaire vers une modernisation. « *Alors, je dirais le métier de commercial à proprement parler a profondément évolué je dirais dans les activités bancaires, je dirais c'est presque effectivement ce métier-là qui a le plus changé sur les dernières années* » (Madame M., Banque E). Les changements s'illustrent par des compétences génériques relevant à la fois d'une *logique domestique* traditionnelle basée sur la relation-client et d'une *logique industrielle* basée sur la performance et sur une politique de résultats en termes de vente. Tous ces éléments font que :

« Le métier commercial s'en trouve profondément affecté. Malgré tous les discours incantatoires sur le conseil personnalisé et sur la connaissance du client, l'exploitant<sup>25</sup> perçoit depuis quelques années une rupture importante dans l'équilibre de son système professionnel. Dans les métiers d'exploitation, on assiste à la lente et parfois douloureuse redéfinition des règles d'un métier, dont les racines sont anciennes et ont forgé une certaine image du banquier, elle aussi aujourd'hui remise en cause » (Courpasson, 1995, p. 139).

Globalement ces compétences, s'appuyant sur le *compromis domestique/industriel*, sont illustrées par trois champs de compétences commerciales qui résument et démontrent l'évolution du métier vers ce type de compromis (Courpasson, 1995, p. 237) :

- « - « l'« effet-territoire », lié à la logique physique de la relation commerciale (compétence locale) » fait référence à la *logique domestique* du point de vue sémantique soulignée par « territoire », « relation » et « locale ».
- « l'« effet-marché », lié à la logique professionnelle de la relation commerciale (compétence sociale) » qui peut faire référence au *monde domestique* par l'importance accordée à la relation et au *monde marchand* avec le rôle attribué au marché. Ces types de compétences s'articulent avec une logique purement industrielle traduite par
- « l'« effet compétence », lié à la logique technique de la relation commerciale (compétence technique) » qui montre bien dans ce cas précis l'importance des connaissances techniques dans le métier, mais alliées à l'art de la conversation.

---

<sup>25</sup> NDA : le directeur d'agence bancaire.

Dans ce cas de figure le compromis allie le savoir-faire à une forme d'art de l'échange entre le banquier et son client basé à la fois sur le relationnel et sur une maîtrise des techniques bancaires, comme le montre cet extrait d'interview :

« ... dans une relation commerciale avec un client il n'y a pas que le prix qui compte, le taux d'intérêts, le prix, les frais de dossier, mais que c'est dans le cadre d'une relation plus globale, de disponibilité, de justesse et de pertinence de conseils que je vais apporter à mon client, donc effectivement il faut être capable d'un certain nombre d'attendus sur le plan comportemental » (Monsieur K., Banque D).

Derrière « un certain nombre d'attendus sur le plan comportemental », il est possible de faire résonner ces propos (même d'ailleurs l'ensemble de ces propos) avec les travaux de Roux concluant que les professionnels et les clients *parlent d'argent et parlent d'autre chose*, selon des modalités variables. « De fait, il s'agit d'interlocutions où le registre économique et financier constitue "normalement" le registre principal, mais non unique. Le recueil systématique du discours dans ces moments de discours libre met au jour deux thèmes récurrents, le travail et la famille, mais aussi un genre identifiable clairement distinct de celui de *la conversation* en général » (Roux, 2007, p. 5). L'art de *la conversation*, propre au monde domestique, se traduit par un bon contact, un bon relationnel, mais l'évolution du métier, sa modernisation par l'usage des outils informatiques, font naître dans la fonction commerciale des qualités d'organisation propres au monde industriel. C'est dans cette approche que l'extrait d'entretien suivant s'oriente.

« Alors, je dirais que le métier de commercial à proprement parler a profondément évolué je dirais, dans les activités bancaires, je dirais c'est presque effectivement ce métier-là qui a le plus changé sur les dernières années. Au départ, quand on avait un commercial, on avait des commerciaux effectivement qui avaient un portefeuille clients qui devaient développer le portefeuille clients et puis qui avaient un bon contact évidemment. **Maintenant, ça a quand même un peu changé, il faut toujours cet aspect je dirais contact client, mettre à l'aise le client etc...** Mais de par, je dirais nos outils informatiques, on a besoin avant tout d'avoir des commerciaux qui soient très organisés, parce qu'on a des systèmes informatiques, des outils qui sont très structurés et très structurants. **Donc le commercial qui n'est pas organisé, même si il est bon et qu'il va sur le terrain, s'il n'arrive pas à s'en sortir, là, il est perdu.** Donc, nous on doit vérifier les capacités organisationnelles du collaborateur. Et il doit avoir une **gestion rigoureuse** en termes d'engagements, parce que évidemment, la montée des risques que ce soit sur le marché des professionnels, mais également maintenant sur le marché des particuliers exige une **analyse rigoureuse**, donc ça c'est des qualités qu'on va lui demander et puis quelqu'un qui a aussi l'entregent et **la faculté de se constituer un réseau par, à travers ses clients** » (Madame M., Banque E).

La constitution d'un réseau requiert de la part du commercial une bonne connaissance du terrain, ce qui demande du temps et de « l'expérience professionnelle » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 385) pour construire et tisser de bonnes relations avec les clients. En même temps, la

constitution d'un réseau permet d'en avoir une bonne connaissance, ce qui peut faciliter l'octroi du crédit. Celui-ci nécessite de s'appuyer sur deux démarches antagonistes devant être pratiquées par les commerciaux vis-à-vis des emprunteurs : celle de la spécialisation, propre à une *logique domestique* puisque relevant de la confiance ou du réseau (Uzzi, 1999), ou encore de la tradition et des valeurs morales (Wissler, 1989, Moulévrier, 2002, Lazarus, 2004) et celle de la consolidation, propre à une *logique industrielle*, car mesurable et chiffrable. Le *compromis domestique/industriel* s'établit lorsque l'octroi de crédit résulte de la mise en œuvre de ces deux logiques antagonistes mais qui peuvent agir en complémentarité pour assurer l'octroi du crédit (Wissler, 1989). L'octroi du crédit est aussi assuré par les compétences de l'homme de métier (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 384) et « s'élabore autour d'une éducation permanente » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 385). Cela peut se traduire par la formation continue en interne notamment, mais aussi et surtout par une mise à jour perpétuelle des connaissances bancaires et de la culture générale acquises continuellement, par le biais de la lecture notamment. C'est en tout cas un point soulevé dans une interview :

« ... la culture générale savoir s'il s'intéresse à autre chose qu'au magazine *Voici* ou *Gala*, s'il s'intéresse qu'à ça, je veux dire et bien forcément il y aura un problème un jour ou l'autre il y a des gens qui ont un niveau important donc les gens qui s'intéressent à la *Tribune*, aux *Échos* ou aux journaux, les hebdos, ça aussi on peut leur poser la question, ça permet de voir un peu s'ils se contentent de l'information du *Républicain Lorrain du matin* ou s'il se contentent d'élargir un peu à la base voilà » (Monsieur E., Banque E).

La quête perpétuelle de l'information sur l'actualité est donc importante pour le commercial, notamment parce qu'elle lui permet de mieux comprendre un monde changeant et de s'adapter à l'environnement. Parmi les évolutions qui touchent ce métier, la concurrence de plus en plus forte des banques entre elles se répercute sur le terrain par une démarche commerciale fortement centrée sur les objectifs de ventes. Or, cela traduit une *logique marchande* qui paraît difficilement compatible avec la *logique domestique*.

### **3.6. Un compromis *domestique/marchand***

Bien que cela paraisse paradoxal, les logiques domestiques et marchandes coexistent. En effet, le commercial doit être à l'écoute de son client, il doit identifier ses besoins afin de le conseiller au mieux dans les placements, les produits financiers... Ce type d'attitude s'inscrit dans une *logique domestique*, basée sur des règles de savoir-vivre : l'écoute, la prise en compte du client, le respect... Le banquier, lors des rendez-vous avec son client, n'aborde à aucun moment la dimension commerciale et encore moins ses objectifs de vente.

Pourtant, derrière ce comportement policé, la logique marchande est bien présente et elle se traduit chez certains interviewés par l'efficacité commerciale, la capacité à atteindre des objectifs quantitatifs en termes de vente. Seuls les stratégiques de sexe masculin la citent comme compétence du candidat (Monsieur K., Banque D : 1, Monsieur T., Banque B : 2, Monsieur W., Banque H : 2, Monsieur B., Banque C : 2). Parfois même, cette dimension commerciale prend une tournure quasi martiale dans la conquête du marché, proche d'une logique hors équivalence, qui serait celle de la *violence*, comme on peut le constater dans cet extrait : « **le goût du concret, le goût de la performance, le goût du combat, parce que ce sont des métiers difficiles où il y a beaucoup de concurrence, le goût du combat, l'idée de porter un maillot, de faire triompher ses couleurs** » (Monsieur W., Banque H). Mais, fondamentalement, cet objectif marchand, mercantile, commercial, est passé sous silence car il est « une règle implicite puissante : taire la logique marchande » (Roux, 2009, p. 314).

En réalité, le commercial est tiraillé entre deux logiques différentes et antinomiques : l'une basée sur une relation client orientée vers le conseil gratuit, l'autre basée sur une démarche de résultats avec des objectifs de ventes à la clé. La difficulté de concilier ces approches est reflétée sur le terrain « ... j'ai des collègues, d'autres concurrents, moi y'a 20 ans je travaillais à la banque D, on était payé à la « com. », quoi, il fallait vendre tant de PEP de telle couleur, parce qu'on était plus commissionné, c'était pas le plus adapté pour le client » (Monsieur Z., Banque A). Entre ces deux logiques, il existe donc une tension qui, pour le commercial, est difficile à gérer, surtout lorsque le client souligne lui-même cette forme de dualité hypocrite (Roux, 2009). Pour autant, le compromis existe et il repose sur l'association des deux logiques dans une même démarche basée sur le conseil (*logique domestique*) et la vente (*logique marchande*) et il existe une véritable volonté de la part des banques de faire accepter à leurs commerciaux cette démarche ambivalente :

« il faut qu'on arrive à leur expliquer que c'est la même chose et qu'on peut servir le client et être exigeant en termes de résultats et que vendre à tout prix c'est pas forcément durablement une performance assurée et on est là-dedans, voilà, donc, on est, je pense qu'on est en train de se dire d'essayer, de se convaincre, c'est sûrement pas un problème dans tout un tas de pays, mais ça l'est encore plus en France probablement, se convaincre qu'on peut vendre un produit à un client, bien marger et ne pas être obligé d'aller se confesser le dimanche » (Monsieur T., Banque B).

Ce compromis souligne une des difficultés du commercial en banque, notamment dans la façon de devoir gérer plusieurs aspects difficilement compatibles. Mais parmi les difficultés inhérentes au métier, on retrouve la façon de gérer le risque et de faire face à l'incertitude.

### 3.7. Un compromis *industriell/inspiré*

Le risque et l'incertitude jouent un rôle « central » dans le secteur bancaire et y faire face relève d'un compromis *industriell/inspiré* qui s'établit sur l'articulation qui existe entre ces deux logiques. Ainsi pour Courpasson, « L'élément symbolique central du métier de l'argent est le risque et la spéculation » (Courpasson, 1995, p. 78). Quant à Lazarus et Goukloviezoff, ils traitent de l'incertitude « comme une donnée centrale de la relation bancaire » (Lazarus, Goukloviezoff, 2005). Chez Beck, la notion de risque est inhérente à la société, à la civilisation actuelle. L'auteur met sur le même plan la notion de risque industriel (lié à la modernité réflexive) et l'incertitude résultant des risques scientifiques. D'ailleurs, selon lui, la science ne suffit plus à la connaissance : « la science devient de plus en plus nécessaire mais de moins en moins suffisante à l'élaboration d'une définition socialement établie de la vérité » (Beck, 2001, p. 343). Cependant, dans le secteur financier, le risque et l'incertitude sont différents, notamment dans la manière de les appréhender. En effet, en économie, les travaux de Knight montrent que risque et incertitude font l'objet d'une distinction. Le risque peut faire l'objet de probabilités, de projections chiffrées, mais la part non identifiable, non mesurable du risque relève de l'incertitude, ce que Knight nomme l'« incertitude radicale » (Boltanski, 2009, p. 93). « Le risque est mesurable », il s'agit d'une incertitude qui peut être probabilisée, c'est-à-dire qu'il est « objectivable ». La gestion du risque par l'utilisation de techniques informatiques, de calculs algorithmiques relève par conséquent d'une *logique industrielle*. Dans cette approche risque, « une opération est déclarée spéculative quand elle échoue, alors qu'elle semble sophistiquée quand elle réussit » (Bonin, 1989, p. 157, in Courpasson, 1995, p. 79). En outre, dans cette perspective se retrouve une opposition entre le banquier d'hier, gérant le risque car doté d'un flair, d'une intuition, d'un talent (*monde inspiré*) et le banquier d'aujourd'hui qui gère le risque grâce à des outils sophistiqués lui permettant des projections lui offrant une certaine visibilité (*monde industriel*). Toutes ces anticipations demandent de la part du commercial une véritable expertise acquise par un diplôme qui le rend apte à gérer le risque,

*« clairement on ne recrute pas les jeunes diplômés directement sur le métier de chargé d'affaires entreprise, on les fait passer par un **métier d'analyste risque entreprise** c'est-à-dire qu'on leur donne un bagage supplémentaire et une expertise supplémentaire en matière de risque de crédit, de risque de contrat à partie, de taux... enfin toutes ces problématiques de risques qui entourent la vie de*

*L'entreprise pour en faire des banquiers solides qui se retrouvent en face d'un client chef d'entreprise avec des problématiques quelquefois un peu sophistiquées à traiter* » (Monsieur B., Banque G).

L'acquisition de cette expertise permet au commercial de gérer une nouvelle cible client : les entreprises. A contrario, on cherche à lever l'incertitude par des manipulations relevant souvent du hasard et parfois de l'irrationnel, c'est pourquoi elles relèvent d'une *logique inspirée*. Brun, dans son étude sur le métier des professionnels en banque aborde, non sans ironie, des clichés et stéréotypes liés à l'incertitude qui touche les commerciaux : « ouvrir son parapluie quand il fait beau, le refermer quand il pleut », « ne prêter qu'aux riches », « faire travailler l'argent des autres »... L'incertitude tient au fait que les événements qui régulent les marchés ne sont pas toujours prévisibles, ni anticipables. Pire, malgré moult théories économiques, calculs de probabilités et algorithmiques extrêmement pointus et sophistiqués, les données contribuant aux fluctuations des marchés échappent encore à toute forme de rationalisation et par conséquent, à des prévisions stables et fiables relevant du *monde industriel*.

Pourtant des points de passage existent entre ces deux logiques et engendrent un compromis *industriellinspiré*. Ce dernier est illustré par l'analogie faite entre le banquier et l'entrepreneur dans la métaphore du casino : « dans un casino où le hasard semble présider à l'accroissement des richesses et à leur redistribution. [...] », le banquier se doit de « transformer le jeu du casino en jeu sans hasard, ou bien en jeu maîtrisé rationnellement » (Chaveau, p. 15 in : Courpasson, 1995, p. 79). Le « hasard », *monde inspiré* doit être contrôlé, « maîtrisé rationnellement », *monde industriel*. Au-delà de la métaphore, le compromis *industriellinspiré* s'illustre dans les faits par l'exemple du scoring. Cette pratique bancaire permet en effet au commercial de porter un jugement sur la solvabilité des emprunteurs. Cet outil s'appuie à la fois sur l'utilisation d'outils rationnels et techniques tels que les ratios, (types *d'épreuve industrielle*), mais aussi des entretiens en face-à-face, d'échange (types *d'épreuve inspirée*) avec l'emprunteur apportant un regard fondé sur une démarche plus intuitive. « *Le scoring*, remplace le système traditionnel d'évaluation des emprunteurs, fondé sur un entretien de face-à-face, où les éléments économiques objectifs côtoyaient un jugement plus intuitif du banquier » (De Blic, Lazarus, 2007, p. 62). Cependant, il est à souligner que risque et incertitude ne reposent pas entièrement sur les épaules du chargé de clientèle particuliers ou entreprises puisque la validation d'un dossier repose en définitive sur la signature de son supérieur (Brun, 2001). C'est d'ailleurs lui aussi qui est sollicité dans la majorité des cas pour participer, à un moment donné, au recrutement des commerciaux, notamment au moment de

l'entretien de recrutement, afin de donner son regard d'opérationnel, d'homme du terrain, capable de juger chez les candidats leurs compétences nécessaires au métier commercial.



### Chapitre III. Le jugement des compétences commerciales

Le recrutement d'un commercial a pour but d'identifier chez les candidats postulant à ce type de poste les compétences dont ils disposent pour mener à bien les missions qui leur sont dévolues. Parmi les différentes étapes de sélection du jugement de compétences (choix de CV notamment), figure un passage obligé et incontournable du processus : l'entretien de recrutement.

#### 1. L'entretien de recrutement

Il est défini par Sabon et Jivel, citant Bringham et Moore comme « une série d'interactions verbales et non verbales entre deux ou plusieurs personnes en vue de recueillir l'information pour décider d'une ligne de conduite » (Sabon, Jivel, 1996, p. 13). Cette définition souligne la notion d'interaction, essentielle à notre étude mais n'aborde pas précisément une autre notion toute aussi fondamentale dans nos travaux : le jugement. Cet aspect est souligné en revanche par la définition de Le Gall. Selon lui, l'entretien de recrutement est « une situation de face-à-face entre deux personnes qui ne se connaissent pas et dont les enjeux respectifs sont particulièrement importants. [...] L'entretien de recrutement est donc à la fois un exercice socialement codé -une convention, acceptée bon gré mal gré par le candidat- et une mise à l'épreuve qui vise à fonder le jugement porté par le recruteur à cette candidature » (Le Gall, 2000, p. 69). Cette définition, bien qu'abordant la notion de jugement, d'épreuve et de convention mérite d'être complétée par la notion de compétences, corollaire au jugement. La définition d'Eymard et Duvernay apporte cet éclairage complémentaire en reliant la notion de compétence à celle des critères mis en œuvre dans le jugement : « Le face-à-face est le dispositif qui actualise le modèle de l'interaction : les compétences émergent en situation, mobilisant des indices locaux plus que des qualifications générales » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 31). Ainsi, l'entretien de recrutement est une épreuve permettant la qualification des candidats selon plusieurs « modes de jugement » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 181), qui dépendent étroitement de la nature du monde dans laquelle l'épreuve s'inscrit. C'est pourquoi, il semble nécessaire de définir les *épreuves-types* (Wissler, 1989), composant l'entretien et permettant la qualification des candidats. Il s'agit donc de définir les compétences qui émergent selon que l'épreuve relève d'une nature plutôt *domestique*, *industrielle* ou *inspirée*.

## **2. L'entretien de recrutement, une *épreuve domestique***

L'entretien de recrutement est un mode d'évaluation dans lequel le jugement porté sur les compétences du candidat s'établit notamment sur des éléments qui relèvent du comportemental comme c'est le cas des savoir-être. Dans cette optique l'entretien prend alors la forme d'une *épreuve domestique*.

### **2.1. Une épreuve de confirmation**

L'entretien est une épreuve visant à confirmer ou infirmer les compétences d'un candidat par rapport à une première sélection basée sur la candidature (CV et lettre de motivation). Par conséquent, l'entretien en face-à-face, en tant qu'épreuve de confirmation pour les recruteurs, s'inscrit dans un registre *domestique*, puisque dans ce monde « Les épreuves y prennent souvent la forme dénaturée d'épreuve de confirmation » (Boltanski, Thévenot, 1991 p. 207). Ainsi, l'entretien permettrait aux recruteurs de corroborer ou non des informations dont ils disposent sur les candidats, comme celles contenues dans le CV. « Les entretiens ne visent donc pas seulement à recueillir des informations, mais aussi à les accréditer » (Marchal, 1999, p. 46).

En outre, ces informations jouent aussi un rôle dans la projection professionnelle que fait le recruteur sur le candidat face à lui. Il l'imagine en situation de faire son métier et l'entretien en face-à-face peut le convaincre ou non des capacités interactionnelles du postulant, nécessaires au métier commercial. L'entretien de recrutement aurait de la sorte selon Le Gall, une vertu prédictive, notamment en ce qui concerne les professions commerciales, car il met en avant des qualités propres à l'entretien de vente : les qualités interactionnelles du candidat, telles que l'écoute, la capacité à s'exprimer, à convaincre... « Ces compétences vont permettre au personnel "en contact" de s'ajuster aux situations et demandes particulières des clients. De ce point de vue, les entretiens de recrutement préfigurent les relations professionnelles que devront maîtriser les futurs embauchés » (Le Gall, 2000, p. 82). La fiabilité de cette capacité de prédiction est pourtant souvent remise en cause, notamment parce que l'entretien n'est pas un moyen fiable de jugement. Il est peu objectif, puisque dépendant de la personnalité du recruteur (Lévy-Leboyer, 1990, Bruchon-Schweitzer, Ferrieux, 1991, Eymard-Duvernay 2008).

## 2.2. Une épreuve basée sur des preuves *domestiques*

L'entretien de recrutement permet en effet au recruteur de porter un jugement sur les qualités *domestiques* des candidats. Pour ce faire, il s'appuie sur des éléments issus du *monde domestique* et faisant office de preuves. C'est le cas des **repères-indices** (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) proches de la notion de **contenu latent** (Le Gall, 2000). Ainsi, les **repères-indices** intègrent le regard, la voix, le comportement du candidat, ce que le **contenu latent** généralise par tout « ce qui résulte de l'interaction, la relation elle-même » (Le Gall, 2000). Ces informations sont plutôt subjectives puisqu'elles dépendent de la perception du recruteur, mais elles n'en restent pas moins déterminantes dans le jugement. « Si l'on en croit la plupart des spécialistes du recrutement pourtant, leur jugement se forme à ce moment » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 92). Les **repères-indices** résultent par essence du dispositif lié à l'entretien de recrutement parce qu'ils sont produits par l'échange en face-à-face. Par conséquent, des informations qui relèveraient de critères comme c'est le cas du CV, passeraient du statut de **critère** (éléments objectifs) à celui d'**indice** (éléments subjectifs) dans le mécanisme de l'entretien en face-à-face et ce, pour plusieurs raisons.

La première est liée aux perceptions du recruteur qui reçoit dans l'échange des informations non verbales et qui ne peut s'en soustraire selon un mécanisme cognitif naturel. La deuxième raison est liée aux informations échangées lors de l'entretien et qui peuvent déplacer le curseur des informations issues du CV de façon positive ou négative dans le jugement porté sur le candidat. La troisième raison est basée sur la comparaison difficile des candidats entre eux par le recruteur. Chaque entretien étant unique et différent, l'échelle du jugement ne peut être facilement homogène. La quatrième raison s'appuie sur la dynamique de l'entretien qui ne permet pas de traiter des mêmes informations systématiquement lors de chaque entretien. Enfin, la dernière raison s'appuie sur la rapidité des informations échangées entre candidat et recruteur qui pourraient favoriser le choix ou non selon que l'échange se passe favorablement ou non (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996). L'entretien de recrutement en tant *qu'épreuve domestique* permet donc d'apporter des informations comportementales sur le candidat sous la forme de repères indices et par conséquent de limiter l'incertitude. Ces informations sont nécessaires au recruteur afin de limiter sa marge d'erreur dans un champ d'incertitudes que représente le jugement de compétences. Quoi qu'il en soit l'entretien de recrutement, en tant *qu'épreuve domestique* semble adapté à juger de compétences qui relèveraient, elles aussi, d'une *équivalence domestique*.

### **2.3. Une épreuve de qualification *domestique***

Les « compétences négociées » correspondent à des « compétences émergentes » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 25) qui apparaissent dans le cadre de l'interaction. Ces compétences sont liées à l'aptitude du candidat à communiquer et à son comportement. Cela se traduit par des termes qui décrivent sa présentation, sa personnalité, sa façon d'être. « *Alors nous, ce qui nous intéresse essentiellement puisque c'est des métiers de relationnel ça va être beaucoup la personnalité des candidats qui va être importante* » (Monsieur B., Banque C).

L'interaction inhérente à l'entretien de recrutement implique la rencontre en présence physique des deux protagonistes que sont le recruteur et le candidat. Par conséquent, cela donne lieu à une phase de présentation réciproque qui sera une phase d'évaluation du candidat par le recruteur sous tous les aspects et de manière générale, sur l'ensemble des capacités relationnelles du candidat. C'est d'ailleurs un point que déplore Marchal car, selon elle, « L'entretien [de recrutement] a souvent l'inconvénient de privilégier les compétences interactionnelles du candidat au détriment de ses compétences professionnelles » (Marchal, 1999, p. 41). Or, ces compétences relationnelles relèvent de par leur nature du *monde domestique*, alors que les compétences professionnelles, en particulier les compétences techniques, relèvent d'une *logique industrielle*, qui caractérise aussi l'entretien de recrutement.

### **3. L'entretien de recrutement : une épreuve industrielle**

L'entretien de recrutement est une épreuve qui comporte une *dimension industrielle*, parce qu'elle se fonde sur une démarche normalisée, parce qu'elle utilise un certain nombre d'outils et parce qu'elle cherche à évaluer des compétences recherchées par les recruteurs.

#### **3.1. Une épreuve de normalisation**

La normalisation de l'entretien est liée à la structure formalisée de l'entretien ; les questions, les thèmes et les sujets abordés suivent une trame préétablie. Très généralement, l'entretien de recrutement repose sur un modèle de questionnement récurrent des recruteurs. Il s'agit d'une série de questions suivant différentes étapes successives fondées sur des thématiques complémentaires. Elles se traduisent par « *l'accueil* » ; une phase de présentation brève du recruteur, de l'entreprise, puis par « *l'examen du dossier* » de candidature ; une phase de

présentation du candidat, ensuite par une étape de « *discussion du curriculum vitae* » avec le candidat ; la formation du candidat, son expérience professionnelle à travers des emplois, des stages, son niveau de langue, son niveau en informatique, suit une partie sur la « *recherche d'emploi* » : les raisons, la volonté, l'ambition d'intégrer l'entreprise, complétée par « *la présentation de l'entreprise et du poste* » ; le salaire, la possibilité d'une collaboration, puis des « *questions ouvertes* », liées à sa personnalité, ses loisirs, ses activités extra-professionnelles et pour finir, une « *conclusion du recruteur* » (Le Gall, 2000, p. 74). Outre l'usage de cette trame de questions, l'entretien de recrutement repose sur une série de techniques visant à optimiser les informations obtenues sur le candidat durant l'échange. « *Alors, on a quelques techniques en RH qui nous sont dictées, qu'on utilise : ce qu'il dit, rebondir sur ce qu'il nous a exposé* » (Monsieur S., Banque G). Basés sur la reformulation, l'écoute active..., ces outils sont issus des méthodes employées en communication interpersonnelle et confèrent à l'entretien sa *nature industrielle*.

D'autres outils sont d'ailleurs mis en œuvre. Il s'agit des tests psychotechniques qui permettent d'évaluer le candidat : Sosie<sup>26</sup>, PAPI<sup>27</sup>, PerformanSe<sup>28</sup> (voir Annexe 7) lors de l'entretien. Ils servent de support à des questions qui exploitent les résultats obtenus par les candidats à ces tests.

*« Alors c'est d'une part dans l'entretien, avec un jeu de questions en plus, par rapport aux personnes et ce que j'ai demandé, on utilise des outils de tests de personnalité et ce que j'ai demandé, c'est qu'on ne laisse pas la main à l'outil et que quand j'ai déroulé mon entretien, que j'ai commencé à me faire une certaine idée de la personne, que là je prenne les résultats sur un tel, vous connaissez la ressource PERFORMANSE, ou pas comme outil ? »* (Monsieur We., Banque H).

L'utilisation de ce type de tests s'inscrit dans une approche de rationalisation chère aux psychologues et aux psychotechniciens qui lui attribuent une validité certaine (Eymard-Duvernay-Marchal, 1996, Eymard-Duvernay, 2008). Ces outils sont mis en œuvre par des logiciels et permettent aux recruteurs d'évaluer les compétences des candidats.

*« Nous utilisons un logiciel d'évaluation comportementale qui tourne autour de 70 questions où le candidat est placé en situation professionnelle et il lui est demandé dans 70 situations professionnelles de choisir la question ou la réponse, plutôt la réponse, qui correspond le plus à sa*

---

<sup>26</sup> Le test Sosie permet d'évaluer selon les travaux de Léonard V. Gordon et mesurent 9 traits de personnalité et 12 valeurs (Noci, 2003).

<sup>27</sup> Ce sont des tests de personnalités basés sur des questionnaires dont l'objectif est d'identifier cinq traits principaux : l'extraversion, la conscience professionnelle, la stabilité émotionnelle, l'ouverture d'esprit, la convivialité. Le test PAPI est utilisé en moyenne par 10 % des recruteurs, c'est le plus utilisé en France actuellement (Azzopardi, 2005).

<sup>28</sup> Le modèle performanSe est basé sur les 5 traits précédents et ajoute le degré de motivation d'un candidat et sa capacité à s'intégrer dans l'environnement ([www.performanse.fr](http://www.performanse.fr)).

*manière d'être, à sa manière de se comporter et en fait à travers ce questionnaire sont balayés un certain nombre de comportements professionnels » (Madame K., Banque D).*

Le monde industriel est donc représenté par un ensemble d'outils, de techniques, de tests, de mesures, mis en œuvre durant l'entretien. L'usage de ces outils apporte donc des résultats à caractère factuel (des profils types), qui sont abordés dans l'entretien avec le candidat. Ils ont pour finalité de constituer un moyen de mesure fiable qui vise à limiter le plus possible la part de subjectivité du recruteur :

*« Voilà donc ça c'est dans l'approche donc on est sensible à des critères de personnalité, est-ce que c'est quelque chose d'important dans notre approche et enfin on ajoute à ça un outil de recrutement un test de personnalité qui est basé sur le modèle théorique le modèle du PAPI, du SOSIE et lui il s'appelle PERFORMANSE et donc lui, c'est un test qu'on fait passer dans le premier entretien par ordinateur par informatique dix minutes de passation en moyenne, ça donne lieu à un compte-rendu écrit instantané qui est lu par le candidat et après il y a un échange avec le candidat sur le compte-rendu, voilà. Voilà dans les grandes lignes comment on fait » (Monsieur B., Banque C).*

Cette normalisation dans le déroulement de l'entretien et les outils mis en œuvre confèrent donc à l'entretien sa nature *industrielle*. C'est aussi le cas de certaines informations qui font office de preuve dans l'épreuve et dont la nature est, elle aussi, *industrielle*.

### **3.2. Une épreuve basée sur des preuves *industrielles***

C'est le cas, par exemple, des **repères-critères** qui donnent à l'entretien sa dimension *industrielle*. Ces éléments objectifs sont aussi qualifiés de **contenu manifeste**, car cela « concerne l'échange d'informations et l'appréciation "objective" (factuelle) du candidat par le recruteur, et du poste et de l'entreprise par le candidat » (Le Gall, 2000, p. 72). Ce sont des repères institutionnels : les diplômes, le niveau de formation, le classement des écoles. C'est par exemple tout ce qui concerne le niveau de formation des candidats : Bac+2, le type de formation, le nom des diplômes : BTS MUC (Management des Unités Commerciales) par exemple.

*« Donc métier difficile pour des personnes qui sont en situation d'échec scolaire, les personnes qui sont en situation de difficulté scolaire sans diplôme, sans expérience le pari est risqué, c'est la raison pour laquelle nous fixons un niveau de formation initiale à BAC + 2 sans expérience ou à moins que BAC mais si la personne a de l'expérience » (Monsieur K., Banque D).*

Il peut s'agir aussi d'informations émises par le marché : le nombre d'années d'expérience professionnelle, le niveau de salaire, ... (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996). « Les dispositifs de qualification induisent des opérations de mise en équivalence ; les individus sont rattachés à des groupes d'appartenance, des métiers, des diplômes, des grades. Chaque appartenance est

codifiée par des règles qui assurent un traitement égal pour tous. La relation emprunte la forme du jugement, au sens classique de ce terme : subsumer un cas particulier par une règle générale » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 45). Ce qui caractérise les qualifications, c'est qu'elles se fondent en fonction des institutions (les types d'école, d'universités...), des univers professionnels (les types de métiers : ingénieurs, commerciaux...), des classements, des réputations... Leur légitimité dépend de l'Éducation nationale, de l'État, des labels et normes internationales (classement Shanghai<sup>29</sup>, Equis<sup>30</sup>, AACSB<sup>31</sup>...), des entreprises, des organismes professionnels qui délivrent ces titres, labels, visas, diplômes, grades, classement, etc.

En outre, dans l'entretien, sont abordées des informations reliées au *monde industriel* car elles font figure de mesures de normes. C'est le cas lorsque les recruteurs sont en quête de faits et d'informations objectives sur le profil des candidats. C'est l'exemple du nombre d'années d'expérience professionnelle, du nombre de stages réalisés, des années ou des mois d'apprentissage... L'expérience professionnelle est aussi objectivée par la forme des contrats ; CDD (Contrat à Durée Déterminée) ou CDI (Contrat à Durée Indéterminée) qui sont des repères et non des indices permettant d'illustrer factuellement le parcours des candidats. On retrouve dans la plupart des entretiens menés, cette quête des faits, dans une volonté de rationalisation de l'entretien de recrutement. Ainsi :

*« On a une approche dans nos entretiens qui sont ... qui est basée sur la recherche de faits dits significatifs. C'est à dire qu'on va essayer de poser beaucoup de questions qui tournent autour du comment et non pas du pourquoi, parce que on a souvent quand on a été recruteur on a toujours tendance à se dire pourquoi vous avez fait ci, pourquoi vous avez fait ça et pourquoi et pourquoi, nous ce qui nous intéresse c'est d'essayer de chercher du factuel et donc d'avoir des questions sur le comment... comment vous préparez vos entretiens, comment vous organisez votre activité, comment, comment... et en demandant du comment on a souvent... normalement ça amène des faits et ça nous permet d'être plus objectifs dans notre approche même si ça reste du recrutement toujours subjectif mais on essaie un maximum de fonctionner comme ça » (Monsieur B., Banque C).*

Bien entendu, la part de subjectivité ne peut être totalement éradiquée mais les recruteurs s'emploient, dans l'entretien de recrutement, à industrialiser l'épreuve.

---

<sup>29</sup> Il s'agit du classement académique des universités mondiales par l'université de Jiao Tong de Shanghai ou classement Shanghai (Appellation commune du Academic ranking of World Universities) selon six critères comme les publications dans les revues scientifiques, les prix Nobels décernés aux étudiants, aux enseignants-chercheurs...

<sup>30</sup> European Quality Improvement System, système d'accréditation spécialisé dans les écoles de commerce ou de management selon des critères incluant les publications dans les revues scientifiques, l'ouverture internationale...

<sup>31</sup> The Association to Advance Collegiate Schools of Business, système d'accréditation des écoles de commerce et de gestion selon des critères proches de EQUIS.

### 3.3. Une épreuve de jugement de « compétences planifiées »

Lorsque l'entretien de recrutement s'appuie sur une grille d'évaluation-type, reposant sur une définition stabilisée des compétences, il s'inscrit dans une *épreuve de type industriel*. Cette grille prédéfinit les critères étant requis chez les candidats pour pouvoir prétendre à l'obtention d'un poste commercial. Elle est la même pour l'ensemble du groupe bancaire et est utilisée systématiquement par les recruteurs sur les profils commerciaux. « *Alors à cette question les critères qui sont recherchés... donc nous on a déjà un outil commun dans notre recrutement en fait qui est une fiche de 4 pages* » (Monsieur B., Banque C). C'est le cas notamment de la Banque C, qui utilise un modèle d'évaluation reposant sur sept critères préétablis, comme le montre cet extrait. « *On a déterminé 7 compétences qu'on a déclinées...* » (Monsieur B., Banque C). En effet, les sept compétences doivent être requises en grande partie (non pas en totalité car « *sinon ça serait compliqué* » (Monsieur B., Banque C), par les candidats postulant au poste de commercial. Ces compétences sont déclinées sous forme de compétences transverses et regroupent ces différentes thématiques :

1. **Le sens de la performance individuelle et collective** : challenge, résultat, compétition...
2. **Les capacités à communiquer** : écoute, expression orale...
3. **Les capacités à vendre** : conviction, argumentation, négociation...
4. **Les capacités à améliorer son quotidien** : force de proposition, amélioration, optimisation...
5. **Les capacités à anticiper** : pro-action, projection, prévisions...
6. **Les capacités à apprendre** : adaptation, intégration, évolution...
7. **Les capacités à s'organiser** : rigueur, analyse, structuration...

L'ensemble de ces compétences ainsi agencées et organisées constitue un outil standardisé à utiliser par l'ensemble des recruteurs du groupe. De fait, ce type de procédure inscrit l'épreuve de l'entretien de recrutement dans un *registre industriel*. Cependant, il est une autre dimension à prendre en compte, car elle apparaît aussi bien dans l'enquête terrain que dans les modèles théoriques, il s'agit de l'intuition.

### 4. L'entretien de recrutement : une épreuve *inspirée*

Le recours qu'ont les recruteurs interrogés à leur intuition positionne l'entretien de recrutement dans une *logique inspirée*. En effet, l'épreuve de face-à-face génère un jugement



basé sur le « feeling », mot employé dans le corpus pour signifier le caractère intuitif de la démarche et des éléments basés sur des impressions.

#### 4.1. Une épreuve d'intuition

En fait, l'intuition serait inhérente à toute opération de jugement, c'est « une forme de jugement qui émerge dans le cours de l'interaction, entre deux personnes » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 21). La sensibilité du recruteur joue un rôle important dans la perception qu'il se fait du candidat. Cette approche intuitive ne met pas en œuvre d'outils particuliers et les recruteurs peu formés au recrutement sont beaucoup concernés par cette démarche.

*« Moi je n'ai pas de techniques très pointues parce que je vous rappelle que je ne suis pas un recruteur de métier, donc moi je travaille surtout **au feeling** et avec **ma sensibilité** et avec ce que je perçois et j'oriente mon entretien en fonction de tout ça. [...] Moi je conduis l'entretien avec **ma sensibilité** et **la sensibilité du candidat**, c'est à dire que j'essaie de voir un petit peu derrière donc j'évoque tous les sujets on parle beaucoup de... j'aborde beaucoup les passions, les jobs, toutes ces choses-là »*  
(Monsieur S., Banque G).

Le contenu de l'entretien est donc orienté vers des thèmes reliés à des aspects extra-professionnels comme peuvent l'être les loisirs, les activités sportives, artistiques ou autres qui donnent à l'entretien un caractère plus personnel. En effet, « contrairement au modèle du marché, le jugement intuitif ne procède pas prioritairement par discrimination entre les candidats : chaque cas est approfondi pour lui-même et la conviction résulte d'un lien interpersonnel » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 158).

En outre, ce qui apparaît dans les interviews, c'est la part de risques et d'incertitudes dont est empreint le recrutement et notamment la phase de l'entretien : « risques », « challenge sur l'avenir », « pari », « ce n'est pas une science exacte ». Il en résulte un sentiment de non maîtrise totale, d'un contrôle limité sur l'avenir et la qualité des résultats. Cela explique l'utilisation de l'intuition comme moyen de baliser, de cadrer en son âme et conscience une démarche fataliste. « *Le recrutement ce n'est pas une science exacte, on se trompe souvent, je ne vois pas un manager qui dit moi, je ne me trompe jamais, j'ai eu de la chance, on va dire que c'est la chance, c'est pas une qualité* » (Monsieur Be., Banque A). Ce constat lucide donne un caractère fataliste à l'entretien de recrutement, car la part de hasard entre en compte dans le jugement. Le résultat final dépend de la chance. Parfois même, la notion de pari sur l'avenir est abordée. « *Mais enfin un recrutement c'est toujours un pari, c'est un pari en tout pour tout le monde d'ailleurs, c'est un pari : celui qui est recruté comme celui qui recrute.* »

*C'est un pari mais, c'est vrai qu'après, hélas il y a une partie de **feeling** aussi* » (Monsieur H., Banque A). Or, tout ce vocable s'inscrit dans le *monde inspiré*.

#### **4.2. Une épreuve basée sur des *preuves inspirées***

Dans l'entretien de recrutement, les preuves sont celles résultant de l'intuition. C'est le mode d'évaluation privilégié par le courant « pragmatique », qui prône l'efficacité des méthodes d'évaluation basées sur des outils souples et sur l'intuition car pouvant être dotées de vertu prédictive en ce qui concerne les qualités relationnelles des candidats. « ***Il y a beaucoup de feeling*** en ce sens que, si on recrute comme c'est souvent le cas pour des postes de chargés d'affaires ou de commerciaux, puisque l'objectif c'est quand même de mettre très rapidement les candidats en face des clients » (Monsieur B., Banque A). En cela, le courant « pragmatique » s'oppose au courant des « psychotechniciens » vu précédemment, qui affirment que la compétence est mesurable objectivement et que, de ce fait, il existe des outils qui permettent d'évaluer les candidats avec le plus de rationalité possible (Eymard-Duvernay, 2008). Selon l'approche pragmatique :

*« Le recrutement n'est pas une science exacte, voilà ! Le recrutement c'est pas une science exacte, on commet des erreurs, maintenant c'est de la matière humaine, il faut faire attention à ce qu'on fait, quand on a un doute, soit on fait lever le doute par quelqu'un, ou alors, quand on a un doute, on ne fait pas. Heureusement les erreurs sont très peu fréquentes, heureusement, c'est rassurant, mais pour quelqu'un comme moi, qui suis quelqu'un de rationnel, il y a quelque chose de heu... comment dire de, d'un peu angoissant dans le recrutement. En tout cas je me suis fait une raison, le zéro risque n'existe pas, c'est plutôt frustrant au vu de mon parcours qui est un parcours très scientifique [...] Parce que fondamentalement, le recrutement reste quelque chose d'aléatoire, on n'est jamais vraiment sûr avant de recruter de faire ou d'avoir fait le bon choix »* (Monsieur B., Banque E).

Cet extrait souligne un aspect récurrent : la plupart des personnes relevant du courant « pragmatique », sont dans notre échantillon, des professionnels pratiquant du recrutement sans formation préalable (Eymard-Duvernay, 2008). Ceci est explicitement abordé à plusieurs reprises par les interviewés annonçant très clairement que leur manque de formation aux techniques de recrutement les amène à user de leur intuition. C'est le cas dans cet extrait :

*« Et, donc ma compétence à moi, j'ai pas de formation spécifique, je suis un juriste, enfin par erreur, je crois parce que j'étais à Troyes et que à l'époque, quand j'étais jeune, y'avait que la fac de droit et j'avais pas envie d'être libre, ce sont des choses de gamin, ça et ma valeur ajoutée, elle est je crois dans ma capacité d'intégrer la culture de mon entreprise de, de, de porter ces valeurs **que j'exprime plus ou moins mais que je ressens intuitivement et de me dire, lui, par rapport à l'entreprise par***

*rapport à ce que j'attends de lui, par rapport à son environnement professionnel immédiat, est-ce que ça le fait, est-ce qu'il est, sera légitime ?* » (Monsieur T., Banque B).

Ainsi la part d'intuition que comporte l'entretien de recrutement inscrit l'épreuve de face-à-face dans un *monde inspiré*. Mais, le jugement rendu mélange les différents *principes généralisés* vus dans l'épreuve de l'entretien. Le jugement, en fait, résulte de compromis qui articulent les différents mondes entre eux.

## **5. L'équilibre du jugement par le compromis**

Cet agencement des mondes entre eux entraîne une variété de la forme du jugement. Or, c'est justement cette dimension composite résultant de différentes approches qui pourrait apporter un équilibre au jugement (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996).

### **5.1. Les différents compromis**

Il apparaît deux types de compromis qui résultent de la mise en évidence des logiques *domestiques, industrielles et inspirées*, ressortant dans l'entretien de recrutement. Un premier compromis se dessine à travers l'analyse des entretiens sous la forme *domestique/industriel*, puis un second sous la forme *inspiré/industriel*.

#### **5.1.1. Un compromis *domestique/industriel***

Ce premier compromis se fonde par « une bonne présentation au travail notamment dans les situations de recrutement et lorsque l'on adjoint à des procédures de sélection réglées reposant sur des critères formels, des évaluations relevant du monde domestique (cordialité, allure, physionomie, etc.) » (Boltanski, Thévenot, 1991 p. 383). Les formes de jugement diffèrent d'autant, comme on le voit aussi bien dans le moment du recrutement (Delamourd, 1988) que dans celui de l'évaluation, « Si tous ceux qui cherchent du travail soupçonnaient à quel point on les juge dès le premier contact, à leur façon de se présenter, ils feraient plus attention à leur tenue » (Boltanski, Thévenot, 1991 p. 303). Sur le terrain, le compromis *domestique/industriel* est illustré par ces propos :

*« Après sur l'aspect extérieur des personnes, l'aspect physique, l'aspect vestimentaire, la gestuelle, la morphopsychologie peut être quelque chose de déterminant dans une embauche, dans le comportement des gens, dans le comportement des gens face au recruteur si ... au cabinet extérieur ou le DRH, le comportemental a son importance, je pense que ça c'est très important. Le diplôme c'est une chose, on*

*peut être très, très, très instruit avoir plein de diplômes avoir un bac + 10 et ne pas savoir s'adresser ou accueillir un client en ce qui nous concerne.* » (Monsieur E., Banque E).

Cet agencement se compose donc d'un *monde domestique* qui prend en compte la présentation du candidat dans l'entretien de recrutement et qui se traduit par « aspect physique », « gestuelle », « aspect vestimentaire », « comportement », bref tout autant de termes résumés par les génériques : « aspect extérieur des personnes » et « comportemental ». Ce monde domestique s'articule et fonctionne avec *le monde industriel*, illustré par « diplôme » et « bac+10 ». Ce que montre l'interviewé, c'est l'interdépendance de ces deux mondes lors de l'entretien de recrutement auprès de recruteurs en externe : cabinets extérieurs (en fait cabinet de recrutement) et en interne : DRH (Directeur des Ressources Humaines).

« L'entretien de recrutement est de ce fait une opération de jugement d'une grande complexité sociale -elle fait intervenir autrui et le regard d'autrui- autant que professionnelle. Elle requiert du recruteur la confrontation de multiples informations et la recherche d'un équilibre, à la fois entre participation et distanciation, dialogue et observation, méthode et intuition. [...] Le recrutement est le processus par lequel un individu devient membre d'un groupe d'une communauté de travail et l'entreprise est de ce fait attentive aux comportements des candidats autant qu'à leurs compétences strictement professionnelles » (Le Gall, 2000, p. 72).

Là encore, chez Le Gall, le jugement porté sur des *principes domestiques* est bien entendu à rapprocher du comportemental, les « compétences professionnelles » regroupent en partie des éléments à relier aux *principes industriels*.

Ce compromis entre les formes de *jugement domestique et industriel* se retrouve notamment lorsque le CV, qui avant l'entretien de recrutement est un objet de jugement industriel appelé **repère-critère**, devient dans le jugement domestique un objet de type **repère-indice**. Ce passage entre deux mondes, cette tension, illustrent bien le compromis qui en fait un jugement équilibré. C'est, par exemple, le cas d'une formation commerciale sanctionnée par un diplôme (*monde industriel*) du type BTS MUC (Management des Unités Commerciales) ou IUT Tech de Co (Techniques de Commercialisation), qui ne sont pas une fin en soi lors de l'entretien. Au contraire, le recruteur va chercher à vérifier et confirmer les aptitudes commerciales du candidat sur la base de son comportement et de ses attitudes, propres au *monde domestique*.

Ainsi,

*« Les diplômes ne sont pas une fin en soi, l'important c'est d'avoir des qualités pour être capable d'exercer correctement le métier. Et donc en fait, pour moi, c'est déjà pas le diplôme, le plus important. C'est déjà la volonté, la volonté de s'impliquer et l'envie de vendre, l'envie de conseiller, parce que en banque aussi on conseille, y'a des pubs de la Banque A qui disent qu'on n'est pas commissionné, c'est vrai, mais ça ne veut pas dire non plus qu'un commercial ne doit que conseiller, non plus, voilà hein, y'a une finalité. »* (Monsieur H., Banque A).

Les diplômes seuls ne suffisent pas, il faut qu'ils soient complétés par des aptitudes comportementales. Par conséquent les *mondes industriels* et *domestiques* sont amenés à fonctionner ensemble selon le mode du compromis que l'on retrouve aussi entre le *monde inspiré* et le *monde industriel*.

### 5.1.2. Un compromis inspiré/industriel

C'est le cas en effet lorsque les recruteurs interrogés dans notre enquête abordent le rôle de l'intuition dans leur jugement. Certes, peu de recruteurs interrogés sur le panel de 32 font référence à l'intuition comme seul élément de jugement dans l'épreuve. Ceux qui en parlent emploient dans la majorité des cas les mots « feeling » et « sensibilité » (un seul utilise le mot intuition et encore, en se dédouanant immédiatement). « *Pour moi c'est une personne qui aura du mal à prendre quelqu'un en charge puisqu'elle n'arrive pas à se prendre en charge, c'est pas une intuition, c'est presque plus du bon sens, hein, des comportements en entretien qui sont trop exagérés, un peu trop décontractés, alors si c'est dû au trac de l'entretien* » (Monsieur M., Banque D). Ainsi lorsque les termes de « feeling » et « sensibilité » sont employés, les recruteurs les associent presque dans la foulée à des mots relevant d'un principe de *généralités industrielles* tels que « Bac +... », « Tests ». Cela vise bien entendu à donner à leur jugement un caractère rationnel et objectif. C'est ce qu'illustre ce passage :

« *Bon les critères si vous voulez, bon au départ, on a peut-être des critères assez carrés dans la mesure où nous on recrute pas en-dessous de Bac+2, déjà, donc ça c'est déjà, une première porte d'entrée, ensuite, moi je vais assez au feeling, au niveau de l'entretien avec la personne, bon on a toujours un CV, j'aime bien savoir ce qu'ils font, y compris dans leur vie privée...* » (Monsieur Z., Banque A).

Ainsi, ils se justifient par une sélection préalable s'appuyant sur des éléments rationnels et objectifs, comme c'est le cas du niveau de formation (« Bac+2 »), des tests de recrutement (« passer différents tests »), de techniques dites « RH » ou encore de l'analyse du CV, notamment l'expérience professionnelle (« pour voir [...] s'il y a une expérience bancaire »). « *après de toute façon on se fait une idée si effectivement avec le candidat, si il y a un feeling on l'envoie chez nous à la DRH, eux après font passer différents tests* » (Monsieur R., Banque A). Ainsi, l'entretien peut prendre une dimension *inspirée* quand le jugement des candidats est sur le mode intuitif, mais cela peut être nuancé par l'usage des pratiques de ressources humaines et précisément la mise en œuvre de tests (*monde industriel*) pour rationaliser la démarche de sélection. Il en résulte cette forme de compromis

*inspiré/industriel*, qui pourrait apporter au jugement une forme d'équilibre basée sur une articulation entre rationalisation et intuition.

## **5.2. Un jugement à l'équilibre fragile**

Un jugement peut être considéré comme équilibré quand il « maintient la tension entre plusieurs façon de juger contradictoires » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 13). Il s'agirait donc pour le recruteur de faire des passages entre perceptions et qualifications sur le même mode que les experts (Bessy, Chateauraynaud, 1995). Dans cette optique, il semble que la mise en place de compromis puisse assurer un équilibre du jugement des recruteurs. En d'autres mots, lors de l'interaction de face-à-face, les compromis, qui agencent différentes façons de juger, pourraient garantir la justesse et la justice du jugement. Pour ce faire, la mise en équivalence de différents mondes se doit d'être « traitée comme évidente sans être explicitée » (Boltanski, Thévenot, 1991 p. 338). D'autant que cet équilibre est important dans l'intérêt général. D'une part, pour le recruteur parce qu'il peut être amené à justifier à tout moment son choix ; en effet, « celui qui juge les compétences de l'autre doit pouvoir justifier en toute généralité son évaluation, au-delà d'appréciations subjectives » (Eymard Duvernay, Marchal, 1996, p. 15). D'autre part pour le candidat, l'équilibre du jugement est important pour que soit respectée une équité, qui évite ainsi toute forme d'injustice. Pourtant dans l'entretien de recrutement, établir l'équilibre du jugement est difficile car il « n'est pas prédéterminé par des règles générales. Il tient compte de situations particulières, il est infléchi en fonction des singularités de la situation. Cette contrainte du jugement relève de « l'équité » ou de « la sagesse pratique » (Ricoeur, 1995, in Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 14). Dès lors, on voit la complexité pour le recruteur de rendre un jugement équilibré, d'une part, parce que de nombreuses conditions sont nécessaires et d'autre part parce que les compromis sont fragiles.

### 5.2.1. Les garants de l'équilibre du jugement

Les conditions d'un jugement équilibré sont abordées par Eymard-Duvernay et Marchal (1996, p. 13). Ils se placent dans le cadre global du processus de recrutement, mais cela peut aussi s'appliquer aux étapes du processus, comme c'est le cas dans l'entretien en face-à-face.

Selon les chercheurs, les conditions d'un jugement équilibré s'expriment ainsi :

- « -Il doit pouvoir s'exprimer dans des situations générales, détachées de circonstances et de personnes particulières.
- Il passe par des perceptions qui emportent la conviction, l'appuient sur la réalité des personnes et des choses.
- Il est orienté par la visée du bien qui s'exprime dans la satisfaction des intérêts mutuels.
- Il s'exerce en situation, aménageant des règles générales ».

Il est difficile de réunir toutes ces conditions et, même lorsque c'est le cas, l'équilibre est toujours mis en péril, notamment par la fragilité du compromis

### 5.2.2. La fragilité des compromis

Les compromis résultant d'approches et de perspectives de jugement différentes peuvent garantir par la compatibilité de ces différences un équilibre du jugement du recruteur. Cet équilibre peut être considéré comme favorisant la justesse et la justice du jugement effectué.

« Afin d'être juste, un jugement doit donc maintenir une tension entre la perception des personnes et des choses et la capacité d'énonciation dans des règles générales. L'objectivité résulte de "l'unité d'un apparaître et d'un dicible" » (Ricoeur, 1960, in : Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 14).

Mais, force est de constater qu'un compromis, de par sa nature, est soumis à une forte fragilité résultant de la multitude des *grandeurs* parfois contradictoires auquel il est soumis. Ces tiraillements, ces tensions entre des logiques si opposées peuvent être apaisés par la volonté des acteurs, des recruteurs dans le cas présent, de se référer à un bien commun à tous. Mais cette posture n'évacue pas pour autant le risque de morcellement du compromis, ce qui en fait sa grande fragilité, sa faiblesse, son talon d'Achille, par la structure fondée sur un *agencement composite* (Boltanski, Thévenot, 1991 p. 338). En effet, un compromis peut être remis en cause car, selon les individus et les situations, il peut être soumis à des critiques sur la base de *principes d'équivalence* difficilement compatibles. Comment en effet être certain que le

monde inspiré s'équilibre avec le monde industriel et que le jugement ne dépende pas davantage de l'intuition que de la raison ? Comment les *mondes domestique et industriel* peuvent-ils fonctionner sans qu'un principe d'équivalence ne prenne le pas sur l'autre ? Ce serait le cas lorsque des compétences négociées prennent une part plus importante dans le jugement du recruteur que les compétences planifiées, comme cela peut s'illustrer par la prise en compte de la présentation du candidat comme un critère déterminant au jugement, un critère habilitant ou discriminant selon les circonstances. C'est ce cas de figure qui est traité dans la partie suivante, cherchant à montrer comment l'apparence peut être un critère habilitant ou discriminant dans l'entretien de recrutement.





## **3<sup>e</sup> Partie :**

# **Justesse et justice de l'apparence comme critère de jugement**



## Chapitre I : L'apparence facteur de justesse

Citée par l'ensemble des recruteurs (citations spontanées : 5, citations assistées : 27) comme un critère essentiel et incontournable parmi les compétences requises chez un candidat, la présentation fait partie des attentes du recruteur. D'ailleurs, son importance ne soulève aucun débat, aucune réticence, elle résonne comme une évidence auprès de la totalité des personnes interrogées. Seule nuance apportée (citée 3 fois par des stratégiques), ne pas lui prêter un rôle déterminant dans le jugement, sous peine de tomber dans les travers de la discrimination. La présentation, en s'appuyant sur l'analyse du corpus, est liée directement aux éléments que sont la tenue vestimentaire et ses attributs ; les accessoires, la coiffure et le comportemental ; les gestes, le maintien, les attitudes. Ces éléments sont observés et jaugés par les recruteurs, ce que corrobore une interviewée qui, à ce sujet, dit « *Je vais regarder le regard, le visage, comment je suis coiffé, comment je parle, les mimiques... et ensuite comment je me tiens, comment je marche, comment je me positionne, donc vous voyez, c'est une démarche un peu globale, ces points-là, donc je dirais une bonne présentation.* » (Madame K., Banque A).

Lorsque la présentation du candidat à travers son apparence correspond à ce que peut attendre le recruteur par rapport à ses projections, -l'idée qu'il se fait d'une bonne présentation, adaptée à la situation de l'entretien et de l'embauche- alors, la situation ***est une situation de justesse***, une situation dite « naturelle ».

### 1. L'apparence, objet du *monde domestique*

Comme on l'a vu dans la partie précédente, l'entretien de recrutement est en partie une *épreuve domestique* dans laquelle il existe des êtres composés de sujets et d'objets appartenant à cette nature. Parmi les objets se trouvent la présentation, qui fait référence à l'apparence. Pourtant, à première vue, elle pourrait relever du *monde du renom*, parce qu'elle participe à la formation de l'image de l'institution bancaire, notamment auprès des clients et des personnes en général.

Cela dit, comme on l'a vu, le monde bancaire s'appuie en partie sur un *principe d'équivalence domestique*. C'est pourquoi l'apparence, du point de vue d'un registre pratique, est un critère jouant le rôle de preuve de l'accord établi dans le *monde domestique*. Lorsqu'elle est conforme aux attentes des recruteurs la situation est naturelle et « l'accord sur les rapprochements s'établit parfaitement » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 52). Il ne viendrait à personne l'idée de remettre en cause ce qui paraît tenir de manière irrémédiable *au sens*

*commun*. L'apparence tient donc lieu de « rapprochement » (Boltanski, Thévenot, p. 48) dans le monde bancaire et ceci reste vrai lors de l'épreuve de recrutement. « Ces arrangements sont structurés par des règles explicites et par des normes implicites, ou même déniées, que l'on peut décrire sous forme de grammaires (une notion dont la sociologie pragmatique de la critique fait grand usage ) » (Boltanski, 2009, p. 95). Ainsi, les personnes interrogées s'accordent toutes pour souligner le caractère systématique, automatique d'une apparence respectant certains codes et certaines normes établies. Le « c'est comme ça ! » revient très souvent, à l'exception d'un interviewé qui s'interroge sur la réelle pertinence de ce critère. Dès lors, les actions menées reposent sur un « accord tacite », générant des actions communes, coordonnées entre les individus sans que des instructions précises ne soient données pour aboutir à l'accord (Boltanski, 2009, p. 100 et p. 104). En ce sens, l'apparence est un objet du monde domestique, un objet qui importe dans ce monde, parce que, notamment, il permet la qualification des personnes. « *Après, il y a bien évidemment la présentation, la présentation compte beaucoup, physique, la façon de s'exprimer, le geste aussi et tout ce qui tourne autour du gestuel est pour moi aussi... ça m'alimente, je ne dis pas que j'en ferais un critère absolu mais en tout cas ça m'alimente dans l'appréciation que je peux faire* » (Monsieur N. Banque B). L'apparence correspond donc à un critère pris en compte dans l'évaluation du candidat. En ce sens il doit être traité avec « respect » (dans le sens, « regardé à deux fois »), car il dote les personnes de valeurs positives ou négatives (Boltanski, 2009, p. 110). En effet, ce postulat s'appuie d'une part, de manière pragmatique, sur l'analyse des entretiens effectués auprès des professionnels de la banque et d'autre part, de manière plus théorique, par l'association de l'apparence à des principes généralisés et à des objets relevant du *monde domestique*. Afin de démontrer cette appartenance de l'apparence au *monde domestique*, la posture choisie est d'illustrer par les données du corpus issues du terrain la démarche théorique fondée sur cette appartenance. Pour ce faire, il convient de définir dans un premier temps l'apparence, puis de voir en quoi elle relève d'une *généralité domestique*, à la fois en tant qu'objet naturel et en tant qu'outil du dispositif domestique. Dans un deuxième temps, il semble approprié de déterminer les *grandeurs* liées à l'apparence dans le *monde domestique* et sur quoi elles sont fondées. Un troisième temps permettra de montrer comment l'apparence participe au jugement, le jugement du recruteur sur le candidat. Enfin, dans un dernier temps, on verra comment sont soutenues les justifications du jugement. « Renvoyant dos-à-dos la fétichisation réaliste et la déconstruction symbolique, nous cherchons à montrer la façon dont les personnes font face à l'incertitude en s'appuyant sur des objets pour confectionner des ordres et, inversement, consolident les objets en les attachant

aux ordres construits » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 31). L'apparence correspond à ce type d'objet et il convient de le définir précisément pour comprendre le rôle que la présentation peut être amenée à jouer dans le jugement établi lors de l'entretien de face-à-face.

### **1.1. Les définitions de l'apparence**

Pour appréhender la définition de l'apparence, il est possible de se référer aux travaux ethnologiques de Duflos-Priot. Selon l'auteur,

« elle peut être définie comme le corps et sa présentation, le corps et les objets qu'il porte. Le corps intervient dans l'apparence tant par ses caractéristiques propres (taille, poids, mensurations, teint, etc.) que comme support de vêtements et d'accessoires et comme objet de soins ou d'artifices (hygiène, coiffure). Par l'apparence, chacun offre à l'appréhension d'autrui une certaine information sur lui-même, une sorte de fiche psychosociologique » (Duflos-Priot, 1976, p. 250).

Cette définition aborde la notion de l'autre, du regard qui peut être porté par autrui sur l'apparence, mais n'intègre pas l'aspect comportemental, contrairement à la définition sociologique sur laquelle nous nous appuyerons, tant pour des raisons liées au paradigme que par respect des retours du terrain.

Apportant une dimension nouvelle à la définition précédente, la définition de Goffman rejoint l'approche précédente, mais la complète par le comportemental. Selon lui, l'apparence, qu'il appelle aussi la « façade personnelle » est l'ensemble des signes incluant l'âge, le sexe, le vêtement, la taille, les comportements gestuels, etc.

« [...] on peut parler de "façade personnelle" pour désigner les éléments qui, confondus avec la personne de l'acteur lui-même, le suivent partout où il va. On peut y inclure : les signes distinctifs de la fonction ou du grade ; le vêtement ; le sexe, l'âge et les caractéristiques raciales ; la taille et la physionomie ; l'attitude ; la façon de parler ; les mimiques ; les comportements gestuels ; et autres éléments semblables. [...] On peut réserver le terme d'« apparence » aux stimuli dont la fonction à un moment donné est de nous révéler le statut social de l'acteur » (Goffman, 1973, p. 30).

Là encore, le regard d'autrui joue un rôle important puisqu'il peut percevoir de nombreuses informations à travers l'apparence. Cette terminologie de l'apparence trouve son parallèle chez Le Breton qui la définit comme englobant « la tenue vestimentaire, la manière de se coiffer et d'apprêter son visage, de soigner son corps, etc., c'est-à-dire un mode quotidien de se mettre socialement en jeu, selon les circonstances, à travers une manière de se montrer et un style de présence » (Le Breton, 1992, p. 97). Dans cette même optique, plus orientée sur l'impact social de l'apparence, la définition de Vigarello rejoint les précédentes :

« J'ai mis le mot « apparence physique » parce que j'avais le sentiment que l'extérieur du corps, le comportement, la façon de bouger, la façon de s'habiller, tout ce qui se voit en définitive, fait partie

d'une dimension extrêmement importante du corps. J'avais l'impression aussi que ce qui se voit est d'autant plus important que le corps prime dans la relation sociale. Il peut faire en sorte que l'individu soit plus ou moins apprécié, plus ou moins intégré, mais aussi est déterminant en matière de réussite ou d'échec » (Vigarello 2003, p. 1).

Cette définition apporte un angle nouveau, elle aborde intrinsèquement le poids du jugement qui peut être porté par autrui sur la base de la présentation. Ce point est intéressant car il rejoint, sur ces aspects, la problématique de notre étude. Michèle Pagès-Delon (1989), quant à elle, ajoute un adjectif qualificatif au mot apparence, elle parle « d'apparence corporelle », pour tout ce qui est lié aux habits, parures, soins, hygiène... Pour autant, l'ajout de l'adjectif semble relever d'un truisme, ou d'un pléonasme, puisque apparence et corps sont intrinsèquement liés dans toutes les définitions données.

## **1.2. Les composantes de l'apparence**

À la lecture des différentes définitions, l'apparence lie le corps, le vêtement et les attributs vestimentaires. Mais se pose alors la question de la place de ces différents éléments dans la discipline sociologique du point de vue épistémologique.

### **1.2.1. Le corps en sociologie**

Le corps réunit le physique (taille, morphologie, coloris naturels, ...), les mimiques ou expressions faciales (regard, sourire, expressions, ...), la gestuelle (mouvements, attitudes, ...), mais en sociologie, au-delà de ces aspects, il relève plus d'une dimension culturelle que naturelle. L'étude du corps se fonde sur deux axes : *l'objectivation* du corps qui le positionne comme un objet de science, de politique, de « *consommation* » (Baudrillard, 1970) et *la subjectivation* du corps qui se traduit par une réflexivité et une appropriation du sujet reliées au social (Queval, 2008, p.52). Notre démarche s'inscrit donc davantage sur **la subjectivation du corps**.

Le corps et les émotions sont des éléments qui méritent d'être introduits comme outils sociologiques permettant d'expliquer plusieurs phénomènes tels que les inégalités de genre, les conflits sociaux, l'organisation du travail, ... S'appuyant sur certains des travaux de Durkheim, la sociologie peut s'enrichir dans sa démarche épistémologique (à la fois dans les méthodes et les théories) d'un courant développé notamment par Collins, qui s'appuie sur l'« *Embodiment* » afin d'intégrer au corps une dimension émotionnelle et gestuelle dans l'étude des comportements sociaux (Shilling, 1997).

« À une époque, dans laquelle, l'importance de la maîtrise de la "présentation de soi" (Goffman, 1969), des "normes corporelles" dans l'apparence (Wolf, 1990) et de l'exploitation des émotions à des fins commerciales (Hochschild, 1983), les travaux de Durkheim nous fournissent des éléments essentiels qui alimentent les fondements permettant d'expliquer tous ces phénomènes » (Shilling, 1997, p. 196).

Cette posture est aussi défendue par Le Breton qui, utilisant les théories durkheimiennes du corps, s'en éloigne lorsqu'il s'agit d'intégrer des éléments différents d'une approche purement biologique. Dans cette approche, le corps n'est pas isolé de l'individu ; au contraire, il s'inscrit en tant qu'objet en lien avec l'individu, sa culture, son histoire, ... (Le Breton, 2008).

« Ainsi, il n'existerait à réellement parler pas de sociologie du corps, mais plutôt une sociologie des usages sociaux du corps, toute pratique sociale étant à la fois la mise en jeu du corps, mais par là-même production du corps, dirigée par et pour une société donnée. La sociologie de ces usages sociaux du corps emprunterait alors deux axes, dont l'un serait "l'exploitation des ritualisations et perpétuations, des représentations, des valeurs, des normes et de la conformité du corps réel à un corps idéal [...] Quel corps, pour quelle société ?" » (Detrez, 2002, p. 23).

Sur la base de ce constat, deux points doivent être spécifiés, pour clarifier la notion du corps : le corps est intrinsèquement lié à une culture et le corps est un signifiant directement lié à l'acteur : « Le corps surgit, dans le discours sociologique, à la ligne de crête et de tension qui sépare le versant science sociale, du versant science humaine » (Berthelot, et al., 1985, p. 131). Cette approche est aussi illustrée par Bourdieu :

« Le corps en tant que *forme perceptible*, produisant, comme on dit une impression (ce que le langage ordinaire appelle le *physique* et où entrent à la fois la conformation proprement physique du corps et la manière de le porter qui s'y exprime) est de toutes les manifestations de la personne celle qui se laisse *le moins et le moins facilement* modifier, provisoirement et surtout définitivement et du même coup, celle qui est socialement tenue pour signifier le plus adéquatement, parce qu'en dehors de toute intention signifiante, l'« être profond », la « nature » de la personne. L'ensemble des signes distinctifs qui constituent le corps perçu est le produit d'une fabrication proprement culturelle qui, ayant pour effet de distinguer les individus, ou plus exactement les groupes, sous le rapport du degré de culture, c'est-à-dire la distance à la nature, paraît trouver son fondement dans la nature c'est-à-dire dans le goût et qui vise à exprimer une nature, mais une nature cultivée » (Bourdieu, 1977, p. 51).

Le corps, parce qu'il est directement lié à des déterminismes sociaux, ne peut être considéré simplement comme relevant de mécanismes biologiques, il peut être aussi et surtout considéré comme relevant de mécanismes culturels. Cette dimension sociale, culturelle du corps engendre des règles, des obligations, des interdits, des répulsions ou des désirs, des goûts et des dégoûts (Boltanski, 1971).

Ainsi, l'approche choisie dans cette étude est celle d'un corps objet imprégné d'une culture, lié et relié à l'acteur dont il compose l'enveloppe. La posture tenue est donc d'observer la culture du groupe de l'étude ; le monde bancaire, puis les spécificités de cette culture sur les



collaborateurs commerciaux et ce, afin de l'analyser pour en identifier toute une série de comportements corporels propres à ce groupe.

« Or, c'est à la condition de rompre avec la relation "pratique" qu'implique toute situation où le corps d'autrui est l'objet d'une stratégie, fut-elle thérapeutique ou éthique, pour se placer à titre d'observateur, au point où le corps peut apparaître sous la pluralité de ses aspects que l'on pourra opérer la construction, premièrement, du système des relations entre l'ensemble des comportements corporels des membres d'un même groupe et deuxièmement, du système des relations qui unissent ces comportements corporels et les conditions objectives d'existence propres à ce groupe, relations qui ne peuvent être elles-mêmes établies que si, comme on le verra par la suite, on procède à l'analyse et à la description de la culture somatique propre à ce groupe » (Boltanski, 1971, p. 208).

Il s'agit donc d'une sociologie basée sur un postulat reposant sur « l'enracinement physique de l'acteur dans son univers social et culturel » (Le Breton, 1992, p. 122). En tant qu'outil, le corps joue un rôle important dans la perception que les recruteurs ont du candidat, mais aussi dans les attentes qu'ils peuvent avoir sur le candidat. Le corps est empreint d'indices et de signes qui classent le candidat dans une représentation sociale d'appartenance ou non au milieu bancaire. Il en est de même pour tout ce qui relève du vêtement et des attributs vestimentaires.

### **1.2.2. Le vestimentaire en sociologie**

« Si on peut ignorer les règles du hors-jeu, la liste des partants du tiercé, ne pas savoir conduire, écouter France Musique du matin au soir, ne jamais aller voir s'ébrouer un peloton de marathoniens, n'être le maître d'aucun animal familier, nul n'échappe à la pratique vestimentaire » (Yonnet, 1985, p. 297). Le vêtement est donc un élément ancré dans la société.

Dans une perspective sociologique, il convient donc de déterminer comment le vêtement doit être étudié en tant que fait social et non pas individuel (comme il peut l'être en psychanalyse). Cette scission entre le fait social et le fait individuel est d'ailleurs traduite par Barthes (1957) lorsqu'il marque une différence de vocabulaire entre « le costume » comme fait social et « l'habillement » comme fait individuel. La terminologie qui sera donc employée dans notre étude se rapproche, selon cette différenciation, du costume. Nous nous appuierons aussi sur les travaux de Delaporte qui, dans « Le signe vestimentaire » (1980), emploie sciemment les mots de « vêtement » et de « costume » comme synonymes. Ce sera aussi le cas dans cette étude. D'ailleurs, de manière plus élargie, « vêtement », « habit », « costume » et « habillement » relèveront de la même terminologie, parce que chacun de ces éléments a en

commun de s'inscrire dans un système social et culturel qui correspond au cadre dans lequel s'inscrit notre étude. C'est d'ailleurs dans cette optique que Barthes décline la posture à suivre par le chercheur sur la thématique qu'est le vestimentaire. En effet, il insiste sur cet aspect en soulignant qu'« en fait, ce qui doit intéresser le chercheur, historien ou sociologue, ce n'est pas le passage de la protection à la parure (passage illusoire), mais la tendance de toute couverture corporelle à s'insérer dans un système formel, organisé, normatif, consacré par la société » (Barthes, 1957, p. 433). Ainsi, pour résumer et synthétiser tous ces éléments, le vêtement est constitué de l'habit et de tout ce qui relève des attributs vestimentaires ; accessoires (chaussures, sacs, bijoux, piercings, tatouages, ...), coiffures, poils et hygiène corporelle. Cet ensemble est appelé *vêtue*. Parler de l'apparence relie le corps et le vêtement parce que, dans notre société, le corps ne peut exister indépendamment de la *vêtue*, puisque le corps nu n'a pas sa place dans un univers social soumis au regard de l'autre (sauf dans des lieux prévus à cet effet : camps, plages naturistes, ...). Il est d'ailleurs condamné par la loi.

### **1.3. L'apparence dans le dispositif *domestique***

L'apparence en tant qu'objet joue un rôle important dans le dispositif du *monde domestique*. C'est dans le cadre de la présentation qu'elle prend toute sa dimension : « Les objets et les dispositifs sont ainsi ce par quoi les êtres se connaissent (par opposition à se méconnaître), c'est-à-dire connaissent leur grandeur, ce par quoi ils connaissent et déploient les grandeurs relatives des personnes en présence et aussi ce par quoi ils se font connaître » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 213). Lors de l'entretien de recrutement, l'apparence du candidat entre dans le processus de l'interaction par sa présentation.

#### **1.3.1. La présentation**

Dans le *monde domestique*, « l'exercice de la grandeur est soumis [...] à des contraintes de lieu et de temps liées à la nécessité, pour manifester son importance, de se présenter en présence des autres » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 06). Ainsi, la présentation, dans cette optique, entre en ligne de compte dans le jugement que peut avoir un recruteur sur un candidat. D'ailleurs, certains interviewés se prononcent clairement sur ce sujet :

*« La présentation c'est important qu'on le veuille ou non parce que nous avons avant tout en relation ... un métier de relation et de commercial donc c'est vrai que l'aspect ou ce qu'on dégage, ce que le client peut ressentir c'est important par rapport à ça, donc généralement la première impression*

*qu'on a quand on voit la première fois un candidat, elle est rarement démentie par la suite, donc la présentation est très importante* » (Monsieur Wi., Banque A).

En effet, pour la plupart des recruteurs interrogés qui partagent cette position, la présentation du candidat au moment de l'entretien peut être déterminante parce qu'elle prédit le type d'impressions qu'elle peut engendrer auprès des clients, une fois le candidat recruté. L'exercice de la grandeur pour le candidat se déroule alors dans l'interaction, dans le face-à-face au moment de l'entretien de recrutement. « C'est encore dans la fréquentation que se fait le jugement sur la personne dont la présentation fait bonne ou mauvaise impression selon qu'elle sait ou non, se montrer d'un commerce agréable » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 218). Ainsi, dans la situation de l'entretien de recrutement, le recruteur fonde son jugement sur les compétences commerciales en fonction d'un certain nombre de critères dont la présentation fait partie. La présentation repose bien entendu sur l'apparence, pouvant donc être considérée comme un élément « *saillant* » (Boltanski, 2009, p. 101), c'est-à-dire, dans ce cas précis un repère extérieur participant à l'action de juger. En effet, la présentation, dans l'entretien de recrutement, donne lieu à un échange d'informations non verbales entre le recruteur et le candidat dans le cadre de l'interaction. La définition de Goffman sera ici retenue parce qu'elle correspond bien à la situation de l'entretien de recrutement et aux mécanismes qui en résultent :

« Par **interaction** (c'est-à-dire l'interaction en face-à-face), on entend à peu près l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres ; par une interaction, on entend l'ensemble de l'interaction qui se produit en une occasion quelconque quand les membres d'un ensemble donné se trouvent en présence continue les uns des autres ; le terme rencontre pouvant aussi convenir » (Goffman, 1973, p. 23).

Cette influence s'exerce notamment par rapport à des informations émises par l'apparence, correspondant bien aux informations corporelles et vestimentaires, ce que l'on retrouve lors de l'enquête :

*« Alors quand je dis présentation entendons-nous, ce n'est pas forcément le costume dernier cri, etc. ce n'est pas ça que j'appelle présentation, mais dans présentation je dirais plus comportement général, c'est à dire qu'on sent en face de nous quelqu'un qui a envie de faire quelque chose, qui éventuellement réagit à un projet professionnel qu'on lui présente et puis qui donne envie de l'intégrer dans nos équipes donc c'est quelqu'un qui est réactif, qui semble dynamique qui est dans une approche positive ! »* (Monsieur B., Banque B).

La présentation est une forme de mise en scène de l'apparence. Elle a donc pour résultat de mettre en jeu l'apparence non plus dans un rôle passif constitué du corps et du vêtement mais aussi dans un rôle actif de vecteur à la fois d'impressions et d'informations.

### 1.3.2. L'apparence comme vecteur d'informations du dispositif *domestique*

L'apparence joue un rôle informationnel dans le *dispositif domestique* puisqu'elle agit comme un canal émetteur de messages non verbaux. C'est notamment le cas dans l'entretien de recrutement qui, en tant que situation de communication, d'échange d'informations entre un recruteur et un candidat lors d'un face-à-face, met en jeu l'apparence. Dans cette interaction, le candidat émet, par sa tenue vestimentaire et son comportement, un message qui sera perçu, reçu et intégré par le recruteur comme autant d'informations complétant le verbal : les mots émis durant l'échange. L'apparence du candidat constitue donc en ce sens un message qui sera émis dans le cadre de sa présentation au moment du face-à-face lors de l'entretien.

Dans le *monde domestique*, la présentation, constituée par l'apparence, permet de limiter « l'incertitude des rencontres personnelles et réduire les coûts d'identification » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 207). Cette identification passe par un langage non verbal exprimé par l'apparence ; le corps et le vêtement. En ce sens, l'apparence en tant que langage est un vecteur de communication. Le mot « communication » repose sur une étymologie latine et provient du verbe *communicare*, qui signifie mettre en commun, partager, au sens de communion. Il apparaît dans la langue française sous la forme du verbe « communiquer » en 1361, dans un ouvrage attribué à l'évêque Oresme. C'est plus au XVI<sup>e</sup> siècle que son sens prend celui que l'on connaît aujourd'hui, à savoir l'échange, l'émission, la réception d'informations entre au moins deux personnes. C'est dans cette nouvelle perspective sémantique que, bien plus tard (dans les années 1950), au-delà du verbal, des mots et des paroles, *l'École de la nouvelle communication*, fondée par G. Bateson, découvre que les informations échangées incluent une communication non verbale dont la source de langage passe par le corps et ses attributs. « Les outils de communication sont le corps et le vêtement autant que la parole et l'écrit » (Descamps, 2004, p. 114). L'apparence entre donc dans le processus de communication parce qu'elle émet un certain nombre de messages, basés plus précisément sur des informations non verbales, par l'intermédiaire du corps et du vêtement.

L'École de la Nouvelle Communication, dont le courant est illustré par une phrase célèbre attribuée à Paul Watzlawick : « On ne peut pas ne pas communiquer », prône dès les années 50 aux États-Unis l'importance de la dimension non verbale dans le processus de communication interpersonnelle. En effet, l'échange de messages entre au moins deux personnes passe à la fois par des informations verbales (les mots, les paroles, ...) et non verbales (les mimiques, les gestes, les distances, les tics, ...). Dans cette approche, la communication est alors considérée comme « un tout intégré » (Descamps, 2004, p. 113), qui

incorpore donc la dimension corporelle dans la construction du message. « Émetteur ou récepteur, le corps produit continuellement du sens, il insère ainsi l'homme à l'intérieur d'un espace social et culturel donné » (Le Breton, 2008, p. 18). Le corps, tout en se référant à une dimension culturelle, constitue donc un langage, il est à la fois code et signe parce que « d'une part, il est langue, de l'autre il est parole » (Detrez, 2002, p. 128). Cette comparaison, cette analogie entre le corps et ses attributs (physique, vestimentaire, gestuel) avec la linguistique est aussi réalisée par Boltanski, lorsqu'il fait référence *au code des bonnes manières* d'être avec son corps. Par cette formule, il souligne combien le corps joue le rôle d'émetteur à travers des signes (qu'il appelle : « produits »). « Parce qu'un tel code, largement inconscient, ne s'exprime, comme les codes linguistiques, qu'à travers ses produits, c'est-à-dire dans la pratique de ceux dont il règle la pratique, on ne peut le saisir que par l'observation, l'analyse et la comparaison des pratiques corporelles des membres des différents groupes sociaux [...] » (Boltanski, 1971, p. 217). Il apparaît bien que le corps a un impact sémantique puisqu'il s'inscrit comme un langage au sein de la société et qu'en ce sens, il émet un ensemble d'informations pouvant être lues ou décodées. « Le corps rationnel est bien un "découpage" sur un ensemble avec lequel il est en interaction. Il n'épuise pas l'ensemble des représentations du corps, mais fait sens par ses attendus. Son élaboration conceptuelle et pratique pointe des processus individuels et collectifs de contrôle, emblématiques du monde occidental » (Queval, 2008, p. 57). Les informations émises par le corps ont une dimension sémantique individuelle mais aussi collective. C'est le cas par exemple, du regard qui, en tant qu'attribut corporel, joue un rôle important dans la perception que l'on peut avoir des individus, notamment en termes de crédibilité professionnelle.

*« Je plaisante pas quand je parle du visage, quand je suis dans une relation interpersonnelle, ça passe plus par le regard, plus que sur le fait de savoir si il porte un jeans, des baskets ou des Weston, hein, cette capacité que peut avoir mon banquier d'empathie, de compréhension de mes problèmes, pas qu'il soit en train de me vendre un truc parce qu'il en a besoin quoi ! C'est par le regard, le vêtement m'importe peu à la limite »* (Monsieur We., Banque H).

Car « le corps est parlé plus qu'il ne parle », tout son sens lui est donné par les individus lors d'interactions qui traduisent des schémas intériorisés liés à une position dans l'espace social. En ce sens, le corps est un « langage par lequel on est parlé plutôt qu'on le parle [...] le moins consciemment contrôlé et contrôlable » (Bourdieu, 1977, p. 50). Les informations émises résultent par ailleurs de deux champs différents, à la fois une dimension liée à la personnalité des individus et une dimension plus culturelle. « Si le corps est un système sémiotique à lire et à interpréter, dans un cas, il s'agit du corps appréhendé comme un langage de l'identité

"naturelle" (le caractère), dans l'autre de l'identité "naturalisée" (l'identité sociale, les caractéristiques sociales), dans un cas c'est la nature qui inscrit les signes dans l'autre c'est la culture » (Detrez, 2002, p. 166). Dans tous les cas, le système sémiotique du corps passe par un certain nombre d'éléments tels que la gestuelle, la voix et même le vestimentaire. Ces éléments étant très visuels, ils sont observés par certains recruteurs qui affirment clairement être attentifs à tous ces aspects : « *À côté de ça, ce qu'on regarde beaucoup, c'est l'aisance de la personne, la manière qu'il a ou qu'elle a de se comporter, de répondre, de réagir donc tout cet aspect, je dirais ce qu'on peut voir, c'est très, très important pour nous* » (Monsieur Wi., Banque A). La gestuelle définit ce qui concerne les mouvements, l'attitude, la démarche et de façon générale, l'ensemble des comportements corporels. Tous ces éléments constituent parfois des indices qui seront interprétés par les interlocuteurs, comme c'est le cas dans cet extrait concernant un recruteur : « *Quelqu'un qui rentre, on voit tout de suite comment il se tient, s'il se dandine, s'il saute d'un pied sur l'autre, il y a aussi la façon dont il se présente et les outils et les documents qu'il va ramener. Parce que j'ai trop vu des commerciaux qui sont venus les mains dans les poches, alors là c'est déjà mal emmanché* » (Monsieur R., Banque A). La gestuelle durant l'interaction est donc génératrice d'impressions positives ou négatives qui contribuent d'ailleurs parfois à la formation de critères, de mesures des compétences des candidats pour un certain nombre de recruteurs. Précisément, le comportement leur permet « [...] *de mesurer une certaine attitude, une certaine posture ...* » (Monsieur W., Banque H). S'il est vrai que le comportemental est observé, mesuré, voire interprété, il s'y ajoute un autre aspect, complémentaire souvent du premier, la voix : « *Et dans l'entretien qu'on le veuille ou non, on est quand même..., on regarde, on est capturé par le regard, par la voix, par tout ça* » (Madame K., Banque A). Il apparaît aussi dans l'analyse du corpus, que la voix a été reliée plus précisément à l'élocution, c'est-à-dire à la manière dont le candidat s'exprime dans l'entretien. « *L'élocution, présentation, je heu... certaines élocutions ne passent pas avec la clientèle* » (Monsieur Z., Banque A). Cet élément peut jouer un rôle important et même rédhibitoire dans le jugement porté sur un candidat.

Pour Condorcet, « le vêtement est le signe qui sépare l'homme de l'animal ». Le vêtement est donc un signe d'humanité (Carlyle, 1973), constitue un véritable langage émetteur d'informations. En effet, selon Roland Barthes (1957), le vêtement constitue un véritable langage en tant qu'il est : « au sens plein, un modèle social, une image plus ou moins standardisée de conduites collectives attendues et c'est essentiellement à ce niveau qu'il est *signifiant* ». L'analogie linguistique rattachée au vêtement est reprise de façon très explicite par Bohn : « Le vêtement constitue à l'instar de la langue ou de l'écriture une forme

de communication sociale » (2001 p. 191). D'ailleurs, cette approche positionnant le vêtement comme un vecteur de communication sociale se retrouve dans les travaux de Nicolas Herpin de 1984, « *Comment les gens qualifient-ils les tenues vestimentaires ?* ». Les personnes interrogées dans cette étude expriment les informations qu'elles perçoivent sur la base de photographies de plusieurs styles vestimentaires. L'étude montre par exemple que le vocabulaire des personnes de l'échantillon marque bien une forte dimension sociale, traduite par les termes et expressions employés tels que « *Celui-là, c'est un patron* », « *celle-là, c'est une ménagère* »... ou encore, c'est le « *Le stéréotype de la ménagère* ». Mais, elle apporte aussi un angle complémentaire à la communication sociale : celui d'une communication plus personnelle. Les résultats montrent en effet que le vocabulaire utilisé par la cible interrogée fait précisément référence à trois domaines spécifiques : celui de la « condition sociale », celui des « activités quotidiennes » et celui du « style et du goût personnel ». Le vocabulaire employé dans cette étude illustre comme il a été vu plus haut des informations sociales comme le métier, la catégorie socio-professionnelle, la condition économique, mais aussi des éléments sur l'individu lui-même à travers ses goûts et son fonctionnement personnel (Herpin, 1984).

### **1.3.3. De la présentation à la représentation**

La mise en scène de l'apparence contribue au mécanisme de représentation, plus précisément, « par "**représentation**", on entend la totalité de l'activité d'une personne donnée, dans une occasion donnée pour influencer d'une certaine façon un des autres participants » (Goffman, 1973, p. 23). Or, pour ce faire, il faut que le sujet soit responsable de son corps ou, du moins, qu'il puisse s'adapter en fonction des situations et du contexte. La représentation est une forme de mise en scène du corps qui est soumis au regard des autres et qui s'explique notamment par un environnement sociétal imprégné, entre autres, au monde de l'image et du spectacle. Dans ce contexte, les individus cherchent à être vus, regardés et aimés. « L'intériorité se résout en un effort d'extériorité. L'intimité s'efface devant l'extimité. (Tisseron, 2001) » (Le Breton, 2010, p. 3). Ainsi le mot d'ordre est la *transparence* (Enriquez, 2005) et ce constat a pour conséquence de positionner l'apparence des individus comme un élément d'information incontournable, primordiale et même parfois fiable pour tous ceux qui la perçoivent.

## 2. Les principes d'accord liés à l'apparence

L'apparence en tant qu'objet social répond donc à certains principes généralisés et précisément ceux relevant du *monde domestique*. Ces principes sont admis et prévalent au sein d'une même culture, de la société en général ou d'une sous-culture, du milieu bancaire, cas particulier de notre étude. Il apparaît donc incontournable de définir et de comprendre les codes, les normes, les règles de l'apparence dans le secteur bancaire car ils régissent les principes généralisés en vigueur et permettent ainsi d'en identifier les fondements. Pour les définir, il s'agit d'établir des rapprochements qui fondent les accords des principes généralisés auxquels les individus souscrivent en ayant des conduites coordonnées et similaires. En effet, « Le rapprochement repose sur une relation, pouvant être explicitée ne serait-ce que par un mot, à quelque chose de plus général, commun aux objets rapprochés » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 48). Pour autant, les personnes amenées à juger, comme c'est le cas des recruteurs, ne sont pas obligées de fournir des explications issues de ces rapprochements, ne serait-ce que parce que le besoin de justification lié à ce monde n'est pas pertinent, ou tout simplement parce qu'il ne leur est pas demandé. Dans notre travail, il convient donc de définir les éléments qui permettent de montrer les relations qui déterminent les *rapprochements* de l'apparence sur la base du corps et du vêtement en tant que principaux objets qui la composent. En effet, l'apparence étant elle-même un objet, elle peut permettre aux acteurs, les recruteurs, d'avoir une conduite coordonnée, c'est-à-dire tendant à s'accorder sur des *généralités* en faisant des *rapprochements*. L'intérêt que l'on peut porter à l'analyse de ces rapprochements porte sur le fait qu'elle peut permettre de comprendre comment les recruteurs les mettent en œuvre ou non pour justifier certaines de leurs actions comme l'embauche ou le refus d'embaucher un candidat. Ces rapprochements permettent d'approfondir et d'étudier les principes du jugement opéré par le recruteur et la coordination de leurs conduites dans l'évaluation du candidat. Autrement dit, cette analyse permettra de situer le type de registre d'action : la justesse, la justice, voire le « hors équivalence », comme la violence, dans lequel le recruteur se situe lors de la mise en œuvre de son jugement. Pour ce faire et malgré la multitude des éléments qui composent ces formes de *rapprochement*, il est possible d'en cerner et d'en identifier les principes puisque « c'est pourtant bien à traiter dans un même cadre d'analyse ces différentes modalités d'identification (« **contrainte technique** », « **argument d'ordre esthétique** » ou « **point de vue moral** ») qu'aspire notre entreprise » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 49-50). L'établissement des différents rapprochements de



notre étude s'est donc opéré en fonction de l'analyse du corpus et il apparaît qu'il se fonde sur la morale, les normes, les valeurs, l'esthétique ayant cours dans le monde bancaire et dans le monde *domestique*. Parfois ces rapprochements semblent évidents et partagés majoritairement par les recruteurs dans des situations comme celles de l'entretien d'embauche, alors il convient de dire que la situation est « *naturelle*, autrement dit qu'elle se tient. [...] L'ordre ainsi constitué conduit à une qualification des personnes de la même façon qu'il détermine, à partir de leur rapprochement, une qualification des objets » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 52-53). De ce fait, l'apparence des candidats relève pour un certain nombre de recruteurs d'un véritable critère à prendre en compte lors de l'évaluation et permettant de qualifier les candidats, c'est-à-dire de mesurer certaines de leurs compétences ou aptitudes leur permettant d'être sélectionnés ou non pour les postes commerciaux. Ainsi, ces critères de qualification passent d'abord par le corps car il est porteur de valeurs. En effet, il est notamment vecteur d'une « *excellence corporelle* » c'est-à-dire une pratique corporelle respectant certaines valeurs et exprimant une certaine compétence ou un talent (Pagès-Delon, 1989, p. 96). Plus précisément,

« C'est par rapport à ces valeurs (et à leur hiérarchie) que se forment « les préférences » des acteurs sociaux, que va s'opérer un classement de leur pratiques (en souhaitables, recommandées, exigées, interdites) mais aussi et plus largement que va être jugée la manière dont celles-ci sont mises en œuvre et la qualité de leur maîtrise. [...] Rapportée au corps, l'excellence s'établit sur une hiérarchie de valeurs dont rendent compte en partie les jugements portés sur les apparences » (Pagès-Delon, 1989, p. 96).

Comme nous l'avons déjà souligné, cette notion d'« *excellence corporelle* » se retrouve chez certains de nos enquêtés lorsqu'ils s'appuient sur l'apparence des candidats pour fonder leur jugement et la qualifient par des termes correspondant à des valeurs en cours dans l'institution bancaire « professionnel », « classique », « sérieux », « sobre », etc. Ces aspects se retrouvent encore chez Le Breton qui, se référant aux travaux de Mary Douglas,<sup>32</sup> démontre comment le corps joue un rôle de support, de vecteur, de reflet de valeurs en cours dans une société ou dans une culture : « Le corps métaphorise le social et le social métaphorise le corps. Dans l'enceinte du corps, ce sont symboliquement des enjeux sociaux et culturels qui se déploient » (Le Breton, 2010, p. 88). Ces approches positionnant le corps des individus comme vecteur de valeurs sociales tout comme récepteur et/ou comme émetteur se retrouvent chez Goffman qui souligne l'ancrage et le rôle du corps des individus par rapport à la morale régnant dans une société.

---

<sup>32</sup> Douglas M., De la souillure, traduction Maspero F., Paris, 1971.

« Quand un acteur se trouve en présence d'un public, sa représentation tend à s'incorporer et à illustrer les valeurs sociales officiellement reconnues, bien plus, en fait, que n'y tend d'ordinaire l'ensemble de son comportement. Il s'agit-là en quelque sorte, en adoptant le point de vue de Durkheim et de Radcliffe-Brown, d'une cérémonie, d'une expression revivifiée et d'une réaffirmation des valeurs morales de la communauté » (Goffman, 1973, p. 41).

Le corps est donc très souvent cité dans différents travaux pour son rôle et son impact dans les modèles sociaux. Il en est de même pour le vêtement qui s'inscrit dans cette même démarche, comme le souligne Monneyron : « Il me semble possible de voir dans le vêtement, non pas une apparence accessoire et souvent trompeuse, mais un modèle social déterminant des comportements et des manières d'être » (2001, p. 207). Ainsi, le corps et le vêtement s'inscrivent dans la culture bancaire et, en ce sens, ils contribuent à véhiculer certaines valeurs présentes dans ces institutions financières, valeurs que nous chercherons à décrypter.

## **2.1. L'apparence, reflet de valeurs professionnelles bancaires**

L'apparence apparaît donc comme un vecteur de transmission, mais aussi de représentation des valeurs professionnelles propres au milieu bancaire. C'est le cas du corps qui véhicule par les manières d'être, de se tenir, de se mouvoir, certaines valeurs professionnelles fortement ancrées dans le secteur bancaire, comme la confiance qui repose notamment sur le sérieux, le respect, la retenue, etc. Le vêtement aussi traduit et révèle toute cette dimension de valeurs professionnelles ancrées dans les institutions rencontrées et c'est précisément en ce sens que notre étude s'est orientée. D'abord en référence à la posture de Barthes qui affirme que

« C'est donc expressément au niveau de la société que le vêtement doit se décrire, non en termes de formes esthétiques ou de motivations psychologiques, mais en termes d'institution ; l'historien et le sociologue n'ont pas à étudier seulement des goûts, des modes ou des commodités ; ils doivent recenser, coordonner et expliquer des règles d'assortiment ou d'usage, des contraintes ou des interdictions, des tolérances et des dérogations ; ils doivent recenser non des "images" ou des traits de mœurs, mais des rapports et des valeurs » (Barthes, 1957, p. 434).

Parmi les valeurs chères à ces institutions financières, la notion de confiance apparaît comme le socle fondateur des métiers bancaires<sup>33</sup> comme dans beaucoup d'activités intrinsèquement liées à l'argent. Le corps, comme le vêtement, s'inscrivent dans un système de règles correspondant à un ensemble de valeurs prônées et recherchées par les banques, constituant ainsi une part de la culture bancaire. D'ailleurs, d'après Roux, l'importance de l'apparence

---

<sup>33</sup> Les raisons sont soulignées précédemment dans le chapitre I de la partie 2.

comme vecteur de valeurs serait d'autant plus forte dans un métier financier, notamment dans les fonctions commerciales visées dans le cadre de notre étude.

« Ce sont néanmoins les professions de service qui s'occupent de dimensions personnelles ou intimes des clients et **parmi elles, les professionnels de l'argent, qui sont le plus tenus de manifester ce sérieux dans leurs habits et dans leurs habitus.** Dans ce domaine, comme dimension de l'individu sur laquelle le travail de service agit, *l'argent* tient une place prééminente, analogue à celle du *corps* et des *affaires* et *problèmes personnels*, parce qu'il n'est pas seulement une dimension individuelle, mais qu'il est constitué en *territoire du moi*. Ainsi, le sérieux des professionnels bancaires, qui exsude de leurs habits, de leur verbe parcimonieux et occasionnellement de leur politesse "navrée", est proche de celui des comptables ou des notaires, autres professions de l'argent ; mais aussi de celui d'autres professions travaillant "sur" d'autres dimensions intimes, comme les entrepreneurs de pompes funèbres » (Roux, 2007, p. 4).

Ce constat sur la façon dont l'apparence dans les métiers bancaires manifesterait certaines valeurs qui y règnent est repris par les professionnels interrogés. Il est exprimé dans notre corpus à travers notamment cet extrait d'entretien qui souligne le lien entre la confiance nécessaire dans la pratique du métier et la façon dont elle s'instaure par le vêtement et le corps.

*«[...]c'est quand même des clients qui nous livrent une grande partie de leur vie donc ils ont quand même besoin d'avoir ce climat de confiance, heu, je dirais l'image du banquier quand même qui inspire confiance parce que c'est quelqu'un de sérieux, c'est quelqu'un qui connaît son travail, c'est quelqu'un ... on sait que ce qu'on va lui raconter ça va pas être disséminé aux quatre vents dans les jours qui viennent. Donc l'aspect vestimentaire... j'irais plus loin c'est plus l'allure aussi. C'est pas uniquement les habits qu'on peut porter mais ce qu'on dégage, je pense que ça c'est très, très important et le client a une grande attente par rapport à ça et je pense qu'un client qui ne retrouverait pas ce qu'il attend par rapport à ça, ça peut l'amener effectivement à perdre confiance et puis changer de banque et de conseiller dans le meilleur des cas »* (Monsieur Wi., Banque A).

Ainsi, l'instauration de la confiance en banque passe par un triptyque reposant sur la tradition, la moralité et la crédibilité. Ces trois piliers sont issus de l'identification *des principes généralisés domestiques* du monde bancaire<sup>34</sup> et de l'analyse du corpus. Chacun d'eux s'illustre, pour reprendre les termes de Roux, à travers « l'habit » (le vestimentaire), et « l'habitus », le corps, le comportement. Il s'appuie sur des thèmes qui ont été recensés après une analyse des interviews réalisées. Il est à souligner que le vêtement représente un thème plus présent que le comportemental dans les propos des personnes interrogées, notamment parce que l'usage de la photographie apporte un focus plus important au vêtement qu'au corps. En effet, en tant que support figé et muet, la photographie ne permet pas de mettre en

---

<sup>34</sup> Voir chapitre I de la partie 2.

lumière la mobilité, le mouvement propre au corps ou encore le son de la voix. Il n'en reste pas moins que tous ces éléments sont cités et soulignés par un certain nombre d'interviewés. Ainsi, il apparaît que du point de vue de l'apparence, la tradition est relayée par le classique, le formel et le masculin, la moralité par le propre, le droit et l'esthétique, la crédibilité par l'authenticité et le sérieux. L'ensemble de ces éléments a pour conséquence de transmettre la marque d'un professionnalisme touchant à la fois l'institution et ses représentants.

---

## CONFIANCE

Tradition	Moralité	Crédibilité
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le classique</b></li> <li>• <b>Le formel</b></li> <li>• <b>Le masculin</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le propre</b></li> <li>• <b>La droiture</b></li> <li>• <b>L'esthétique</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'authenticité</b></li> <li>• <b>Le sérieux</b></li> </ul>
<p style="margin: 0;">=</p> <p style="margin: 0;"><b>PROFESSIONNALISME</b></p>		

Ce tableau synthétise et classe les données évoquées ci-dessus en répertoriant les différentes valeurs propres au milieu bancaire qui permettent à la confiance de s'instaurer et dont le résultat est de véhiculer un professionnalisme.

### 2.2. L'apparence reflet de valeurs morales

L'apparence contribue donc à refléter une morale basée sur des codes qui définissent ce qui est bien et ce qui est mal dans les institutions financières. Ces règles constituent des normes qui « sont enracinées sur des valeurs qui, elles, sont inscrites dans le réel ou basées sur le symbolique et qui sont perçues par l'ensemble d'une société comme étant estimables ou désirables » (Pagès-Delon M., 1989, p. 77). Plus généralement, cela induit que, dans le *monde domestique*, l'apparence d'une personne ne relève pas de l'avoir mais de l'être. Elle qualifie par conséquent les individus socialement et professionnellement par rapport aux codes en référence dans le milieu professionnel dans lequel ils évoluent. Plus précisément, « dans ces conditions, *être réellement* un certain type de personne, ce n'est pas se borner à posséder les

attributs requis, c'est aussi adopter les normes de la conduite et de l'apparence que le groupe social y associe » (Goffman, 1973, p. 76).

Par ailleurs, l'apparence contribue à qualifier les personnes au sens où elles respectent l'ordre social établi. Cet ordre est défini comme « un ensemble de normes morales qui régulent la manière dont les gens poursuivent leurs objectifs »<sup>35</sup> (Nizet, Rigaux, 2005, p. 95). Toujours dans cette optique, le rôle de « la présentation physique de soi semble valoir socialement pour une présentation morale » (Le Breton, 1992, p. 98). Or, parler de morale de l'apparence c'est aussi faire le lien avec « une morale comportementale, qui rend caduque la dualité corps/esprit, ou corps/âme » (Pagès-Delon, 1989, p. 108). L'apparence dénote donc le respect ou non des normes sociales, des codes sociaux, de la convenance. « En tant qu'acteurs, les individus cherchent à entretenir l'impression selon laquelle ils vivent conformément aux nombreuses normes qui servent à les évaluer, eux-mêmes et leurs produits. Parce que ces normes sont innombrables et partout présentes, les acteurs vivent, bien plus qu'on ne pourrait le croire dans un univers moral » (Goffman, 1973, p. 237).

Dans le corpus, les normes qui induisent l'univers moral en vigueur dans la banque se traduisent par des mots tels que : « respect », « normes », « codes », « règles », « discipline », « conformité », etc. D'ailleurs, certains interviewés ont clairement conscience du rôle de l'apparence comme reflet de cette moralité en soulignant l'importance d'une certaine conformité vestimentaire comme moyen de traduction des normes en vigueur dans ce secteur professionnel :

*« [...] il y a une certaine conformité vestimentaire en tant que telle, c'est-à-dire costume cravate ou autre, mais je pense que, dans l'inconscient, le client a besoin d'avoir la certitude qu'il a en face de lui un interlocuteur de qualité, un interlocuteur compétent, un interlocuteur sérieux, qui va s'occuper de son argent dans les meilleures conditions et le meilleur moyen pour le traduire c'est une attitude vestimentaire qui est conforme à cette exigence, voilà, j crois qu'ça c'est vraiment un sujet de fond »*  
(Monsieur La., Banque F).

Fondamentalement, ces normes sont : « une sorte de guide pour l'action, soutenu par des sanctions sociales » (Goffman, 1973, p. 101). Ne pas les respecter engendre une inadéquation qui bouleverse l'ordre social établi. Le résultat est qu'une situation dite de justesse, qui est naturelle lorsque l'apparence des candidats est conforme au milieu professionnel bancaire, devient problématique lorsque les codes ne sont pas respectés. Dès lors, nous étudierons dans le chapitre suivant la façon dont les recruteurs gèrent cette situation et comment elle impacte

---

<sup>35</sup> Goffman E., Behavior in public places : notes on the social organization of gatherings, The free press, Glencoe, p. 8.

ou non leur jugement. Il convient donc d'étudier la genèse de ces codes, de ces normes afin de comprendre comment et pourquoi l'apparence véhicule tant de significations.

### **2.2.1. Une morale fondée sur des symboles**

Lors de la présentation de soi, l'apparence exprime un ensemble de valeurs ayant trait à la morale par les impressions émises. Ces perceptions ont souvent un fondement symbolique et elles ont davantage de poids que la réalité, mais elles permettent d'assurer, de démontrer, de garantir aux autres que chacun respecte et maîtrise les normes en vigueur de la société dans lequel il interagit. Fondamentalement, ces impressions, dont l'ancrage est symbolique, constituent une réalité et il est difficile d'en faire abstraction au sein des sociétés. En effet, « toute apparence corporelle perçue semble être imaginaire et mythique parce que à travers elle, c'est une certaine relation entre l'individu et le monde de la nature, entre l'individu et les autres, entre l'individu et la société qui se révèle. Chaque composante de l'apparence corporelle : habits, parures, soins, hygiène, etc. est investie d'un symbolisme spécifique » (Pagès-Delon, 1989, p.152). Cette dimension fictive, mais perçue comme réelle, de l'apparence est aussi soulignée par Le Breton qui montre que le corps s'inscrit aussi dans cette démarche.

« Le signifiant corps est une fiction. Mais une fiction culturellement opérante, vivante, si celle-ci n'est pas dissociée de l'acteur et donc si ce dernier est envisagé comme corporéité au même titre que la communauté de sens et de valeur qui dessine sa place, ses constituants, ses performances, ses imaginaires, de façon changeante et contradictoire d'un lieu et d'un temps à l'autre des sociétés humaines » (Le Breton, 1992, p. 37).

La valeur symbolique de l'apparence construite à la fois sur le vêtement et sur le corps inscrit donc les composantes d'une moralité en cours dans les sociétés et les cultures.

### **2.2.2. Une morale fondée sur des mérites**

La morale traduite par l'apparence passe aussi par **l'effort** et **le mérite** en s'inscrivant à travers le vêtement et le corps. L'apparence d'un individu peut être la marque d'un effort pratiqué par rapport à l'entretien de son corps et de sa tenue vestimentaire. En ce sens, l'effort est considéré comme une véritable valeur morale et s'inscrit donc comme une valeur sociale. Car, l'apparence reflète « une morale de l'effort » propre à notre société dans laquelle règne concurrence, compétition et compétitivité (Pagès-Delon M., 1989, p. 105). En effet, l'effort

prend appui sur la notion de séduction qu'évoque Le Breton et il est intrinsèquement lié au soin du corps considéré comme un bien qu'on ne peut laisser à l'abandon. Le chercheur développe d'ailleurs cette idée en utilisant une analogie immobilière par l'usage d'un vocabulaire spécifique notamment lorsqu'il évoque le corps comme une « Propriété de premier ordre, objet (ou plutôt sujet) de toutes les attentions, de tous les soins, de tous les investissements, il convient de bien entretenir son capital santé, faire prospérer son potentiel corporel sous la forme symbolique de la séduction » (Le Breton, 2008, p. 193). Ainsi, l'effort marque le passage d'un corps *objectivé* à un corps *subjectivé* et induit pour le sujet une responsabilisation de l'usage de son corps entraînant une forme de culpabilité. En effet, le processus repose sur le triptyque : *liberté-responsabilité-culpabilité* et la notion de culpabilité résulte donc de cette liberté laissée au sujet. Il s'agit même selon Foucault (1972, p. 411-412) d'une « liberté fautive » engendrant par conséquent un aspect « moral ». Par conséquent, lorsque les individus mettent en œuvre des efforts pour prendre soin de leur apparence, leur démarche est appréciée, voire considérée comme un atout. C'est le cas par exemple de certains recruteurs qui peuvent être sensibles à cette démarche vis-à-vis des candidats comme cela est montré dans ce passage : « *On a des jeunes qui ont l'habitude d'être en jeans, en T-shirt, bon, on voit qu'il y a un effort vestimentaire, ils ne viennent pas tous avec une cravate et un costume impeccable, mais on voit qu'il y a parfois un effort, donc ça, c'est quelque chose qui est à porter au crédit du postulant* » (Monsieur W., Banque H). Les individus sont donc *responsables* de leur corps (Queval, 2008, Le Breton, 2008) et ils doivent aussi le *mériter* (Le Breton, 2008). En effet, c'est aux individus que revient le rôle de s'intégrer ou non dans la société, par le bon usage ou non de leur corps (Queval, 2008, p. 38). « L'individu transformé en propriétaire responsable de son corps, vit dans un souci de soi qui n'en finit plus et alimente éventuellement une anxiété de manquer un produit ou un service efficace » (Le Breton, 2008, p. 230). Le corps est donc perçu comme une production en tant que *corps rationnel* (su, voulu, créé) (Quéval, 2008), *alter ego* (Le Breton D., 2008), ou *capital* (Pagès-Delon, 1989, p. 105). Cela repose sur *le souci de soi*, sur un plan individuel (l'entretien de soi) et collectif (la santé, l'hygiène publique). Cette prise en compte du corps par le sujet a pour conséquence de créer une « subjectivation » de l'individu, c'est-à-dire que le sujet est capable de s'appropriier les normes, les règles, des comportements et des buts qui sont attendus par la société dans laquelle il vit (Foucault, 1984, p. 41). En effet, « on a tendance à traiter les autres d'après les impressions qu'ils donnent dans l'instant, de leur passé et de leur avenir. C'est ici que l'on passe du plan de la communication à celui de la signification morale des comportements » (Goffman, 1998, p. 236). Le corps se positionne donc à l'intersection de

deux dimensions : individuelle et collective. Le sujet cherche donc à suivre des valeurs que la société transcende (jeunesse, santé, minceur, ...) parce qu'elles sont des critères d'intégration sociale et professionnelle. Le corps, mais aussi l'apparence en général traduisent socialement les valeurs de l'effort et du mérite qui fondent les valeurs morales. Un autre pilier de cette morale est l'esthétique.

### **2.2.3. Une morale basée sur des valeurs esthétiques**

En effet, l'apparence tend à suivre et à exprimer des valeurs morales reposant sur le lien direct entre l'éthique et l'esthétique. Plus précisément, « les formes corporelles, les présentations physiques donnent lieu à divers types de discours sur leur esthétique ; or esthétique et éthique entretiennent des rapports complexes que l'on voit surgir à travers les morales particulières de l'apparence corporelle, à travers les critères de définition de l'excellence corporelle et les conceptions différentielles de celles-ci » (Pagès-Delon, 1989, p. 152). Ainsi, le lien entre éthique et esthétique est illustré par la sémantique et précisément par des termes tels que « ce n'est pas convenable » se positionnant sur un angle éthique et « ce n'est pas joli » relevant d'un champ esthétique (Boltanski, 1971). Le jugement moral porté sur une personne est donc toujours très proche des attributs physiques. Les descriptions des individus montrent bien comment « la plupart des oppositions qui fonctionnent sur le terrain de la morale et de l'esthétique s'appliquent directement au "physique", comme lourd/léger, gros/fin, grand/petit » (Bourdieu, 1977, p. 52). De ce point de vue, à partir d'une analyse de notre corpus, il apparaît bien que l'ensemble des personnes interrogées définit une sorte de grammaire des apparences, fondée sur un consensus de ce qu'il est bien de faire ou de ne pas faire. Cette esthétique se retrouve dans l'usage de termes utilisés par les interviewés, tels que : « sobre », « décent », « classique », « formel », « propre », « soigné », etc., qui sont reliés à des valeurs morales par ce qui doit être « correct », « respectueux », dans le cadre de la « bienséance ». C'est dans cette même optique que Bourdieu considère l'apparence comme un vecteur de moralité, s'appuyant notamment sur « [...] la couleur et l'épaisseur du rouge à lèvres ou la configuration d'une mimique, tout comme la forme du visage ou de la bouche, sont immédiatement lus comme des indices d'une physionomie « morale », socialement caractérisée, c'est-à-dire d'états d'âme « vulgaires » ou « distingués », naturellement « nature » ou naturellement « cultivés » (Bourdieu, 1977, p. 51). Comme le démontrent Bourdieu et les travaux des chercheurs cités précédemment, le lien entre esthétique et éthique repose donc sur des normes corporelles et vestimentaires véhiculées par la société.



Les normes esthétiques de l'apparence reposent d'abord sur le corps. En effet, Le Breton montre comment le corps joue un rôle d'« esthétisation de la vie sociale » qui « repose sur une mise en scène raffinée du corps, sur une élégance physique affirmée (mise en signe) grâce à laquelle se conjure l'angoisse du temps qui passe » (Le Breton, 2008, p. 193). Les normes esthétiques en vigueur dans notre société dépendent de « critères normatifs constituant actuellement le modèle d'idéal esthétique (minceur, jeunesse, forme, fermeté) posent la question de leur définition et de leur choix » (Pagès-Delon, 1989, p. 95). La minceur, la jeunesse, la fermeté et la santé sont donc selon Pagès-Delon les canons esthétiques de notre société. Ces mêmes critères sont repris par Le Breton qui, de son côté, détaille précisément les éléments physiques rejetés par notre société en soulignant que « toute organicité est bannie comme souillure : rides, boutons, rougeurs, cicatrices, sueur, odeur, excrétion, graisse, etc. Le corps doit être lisse et beau, jeune, conforme au modèle implicite de n'attirer l'attention sur lui que par sa séduction » (Le Breton, 2008, p. 230). Les normes du beau, qui se présentent comme un modèle idéal, un modèle à atteindre par les individus, se positionnent donc aussi par rapport à des normes inverses que sont les normes du laid. Ces dernières sont plutôt considérées comme des anormalités ou des anomalies et elles sont vécues pour les personnes n'entrant pas dans les canons esthétiques comme des handicaps réels, comme de véritables « stigmates » (Goffman, 1975, Detrez, 2002).

Les normes esthétiques de l'apparence reposent également sur le vêtement. Dans l'histoire du vêtement, il apparaît que la tendance esthétique est de considérer comme beau non pas forcément ce qui est beau, mais ce qui traduit tout autre chose que la fonctionnalité. Ainsi, pour reprendre une citation de Gide : « Tout ce qui est utile, est laid ». Depuis la révolution française, jusque dans les années soixante, précisément l'année 1965, qui voit l'avènement du prêt-à-porter (intégration du vêtement dans un mode industriel et non plus manuel) par opposition à la confection, les critères esthétiques véhiculés par la bourgeoisie portent « les associations suivantes : *Féminin = oisif = frivole = haute couture esthétique, Masculin = travail = moral = vêtements sociaux fonctionnels*. (L'esthétique se définit comme ce qui est libéré de l'impératif fonctionnel) » (Soral, 2001, p. 225). Les codes esthétiques de la bourgeoisie pour les hommes reposent sur « la rigueur, la sobriété et la parfaite netteté de son costume, ... » (Monneyron, 2001, p. 213). Ces critères d'une esthétique vestimentaire se retrouvent exprimés dans notre corpus notamment lorsqu'un interviewé exprime la laideur d'une tenue masculine photographiée (le style démodé) par la dysharmonie des couleurs trop variées et le mélange abusif de motifs tels que des carreaux différents mêlés à des rayures. L'ensemble de la tenue est d'ailleurs défini comme contraire au critère de jeunesse car perçue

comme « *un look ringard, avec l'espèce de mallette... de sac [...] au niveau vestimentaire, je le trouve pas beau du tout, c'est pas beau, quoi il y a une dissonance au niveau des couleurs au niveau des formes, au niveau des motifs géométriques...* » (Monsieur B., Banque A). L'esthétique de ces critères vestimentaires masculins est en opposition avec celle des femmes : « De fait, le XIX<sup>e</sup> siècle, on le sait, consacre l'apparition d'une tenue masculine qui, austère, rigide et sombre, s'oppose en tous points au vêtement féminin, seul encore marqué par sa couleur et sa frivolité » (Monneyron, 2001, p. 211). Ainsi, encore aujourd'hui, comme il sera développé plus loin, il règne dans le milieu bancaire des codes vestimentaires fortement ancrés dans la tradition, à la fois de par le style vestimentaire et le dimorphisme sexuel.

### **3. Les grandeurs de l'apparence dans le jugement domestique**

L'apparence et la présentation en tant que langage, en tant que vecteur d'une certaine moralité, constituent donc des informations qui entrent dans le jugement que les personnes peuvent porter les unes sur les autres. Plus précisément, l'apparence et la présentation peuvent constituer des critères d'évaluation vis-à-vis d'une personne. Ceci est propre au *monde domestique* dans lequel les : « objets et les dispositifs sont ainsi, ce par quoi les êtres se connaissent (par opposition à se méconnaître), c'est-à-dire connaissent leur grandeur, ce par quoi ils connaissent et déploient les grandeurs relatives des personnes en présence et aussi ce par quoi ils se font connaître » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 213). Bien sûr la qualification des personnes dépend de la qualification des objets, en l'occurrence ici l'apparence.

#### **3.1. La qualification de l'apparence en banque**

L'étude du corpus nous montre la façon dont les recruteurs de la banque qualifient l'apparence en utilisant des critères soit positifs, soit négatifs. Nous utiliserons dans notre étude, toujours en référence aux travaux de Boltanski et Thévenot, les termes de *grandeurs* pour parler des qualifications de l'apparence. La connotation positive correspond à l'*état de grand*, la connotation négative à l'*état de petit*. « Les personnes et les choses s'apportent les unes aux autres leur soutien. En se tenant, elles font la preuve de l'existence d'une justice des accords entre les hommes conforme à une justesse avec les choses. Avec le concours des *objets*, que nous définirons par leur appartenance à une nature, les gens peuvent établir des états de grandeur » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 166). Précisément, les « objets » de notre

étude, permettant d’asseoir des *grandeurs* et de définir une situation de justesse ou non, sont le corps et le vêtement. Ces *grandeurs domestiques* de l’apparence sont donc répertoriées dans les tableaux ci-dessous selon des termes issus du corpus et classés en fonction de noms, de verbes et d’adjectifs. Ces tableaux corroborent illustrent les concepts développés précédemment. Nous classerons successivement les appréciations relatives au corps, puis celles relatives au vêtement.

### 3.1.1 Le corps

Les enquêtés qualifient les attitudes corporelles, les comportements de candidats selon certaines grandeurs classées en fonction d’états de *grand* ou de *petit*. En fait, cela correspond à ce qui est jugé comme correct, acceptable et ce qui ne l’est pas, par les personnes interrogées.

*Tableau des grandeurs corporelles issues du corpus (noms)*

État de grand	État de petit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sourire</li> <li>• Regard</li> <li>• Charisme</li> <li>• Élocution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main moite</li> <li>• Mains dans les poches</li> <li>• Yeux baissés</li> </ul>

*Tableau des grandeurs corporelles (verbe)*

État de grand	État de petit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se traîne</li> </ul>

*Tableau des grandeurs corporelles (adjectifs)*

État de grand	État de petit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit</li> <li>• Souriant</li> <li>• Direct (regard)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avachi</li> <li>• Affalé</li> <li>• Cool</li> <li>• Engoncé</li> <li>• Coincé</li> <li>• Aguichante</li> <li>• Raide (de la main)</li> </ul>

### 3.1.2. Le vêtement

Comme pour le corporel, nous trouvons ci-dessous les *grandeurs* vestimentaires émises par les enquêtés. Elles touchent aux vêtements et aux attributs vestimentaires : tatouages, coiffures, hygiène, etc.

*Tableau des grandeurs vestimentaires (noms)*

État de grand	État de petit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cravate (s)</li> <li>• Tailleurs</li> <li>• Costume</li> <li>• Chemise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatouages</li> <li>• Piercings</li> <li>• Cheveux sales</li> <li>• Cheveux pas coiffés</li> <li>• Queue de cheval (homme)</li> <li>• Jeans</li> <li>• Baskets</li> <li>• Costume trois pièces</li> <li>• Bermuda</li> <li>• Sans cravate</li> <li>• Déchirure</li> <li>• Décolletés plongeants</li> <li>• Jupes très courtes</li> </ul>

Tableau des grandeurs vestimentaires (adjectifs)

État de grand	État de petit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propre</b></li> <li>• <b>Soigné</b></li> <li>• <b>Entretenu</b></li> <li>• <b>Sobre</b></li> <li>• <b>Classique</b></li> <li>• <b>Discret</b></li> <li>• <b>Élégant</b></li> <li>• <b>Adapté</b></li> </ul> <p>Verbes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Couleurs qui concordent</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sale</b></li> <li>• <b>Froissé</b></li> <li>• <b>Taché</b></li> <li>• <b>Débraillé</b></li> <li>• <b>Bozo le clown (ça fait)</b></li> <li>• <b>Mal nouées (cravates)</b></li> <li>• <b>Hors d'âge (vestes)</b></li> <li>• <b>Vieux (mocassins)</b></li> <li>• <b>Râpés (pantalons)</b></li> <li>• <b>Pas soignés</b></li> <li>• <b>Pas coiffés</b></li> <li>• <b>Indécent</b></li> <li>• <b>Provocant</b></li> <li>• <b>Tape à l'œil</b></li> </ul>

### 3.2. La qualification de l'apparence et les principes d'accord en banque

Les classifications précédentes de l'apparence permettent de révéler les types, les familles de *grandeurs* qui ont le plus d'importance dans le corpus en étant les plus représentatives. Ainsi, les résultats permettent d'expliquer en quoi et pourquoi ces *grandeurs* sont les plus représentatives et les plus qualifiées dans le monde bancaire. Elles sont en relation directe avec des valeurs morales basées sur des champs symboliques, sociaux et esthétiques. Les liens interdépendants, le tissage de tous ces éléments permet de constituer et d'expliquer ces principes sous la forme d'une grammaire qui a pour but de récapituler les éléments, non pas de manière exhaustive et absolue, mais une grammaire qui se veut représentative et fidèle aux retours issus du terrain.

#### 3.2.1 La « tradition » par le style

L'étude des grandeurs liées au corps et au vêtement montre l'importance de la tradition pour ce qui concerne l'apparence. Au niveau corporel, la tradition bancaire peut se traduire par un

comportement retenu et sobre de la part des collaborateurs et des candidats. Il s'agit d'une façon d'être, de se comporter, soulignée par Xavier Roux : « Le sérieux correspond à une image traditionnelle du banquier, liée, dans l'imaginaire collectif, aux habits autant qu'à l'habitus professionnel en général : il est incarné par son costume sombre, **par sa réserve et sa politesse évitant tout éclat**, même dans les refus » (2007, p. 3). Le respect de la tradition bancaire se traduit donc à travers des tenues correspondant à un style plutôt classique, formel et masculin. Nous tenterons d'expliquer pourquoi et en quoi ces trois caractéristiques sont considérées par les personnes interrogées comme préférables et constitutives de *grandeurs domestiques*.

Le style classique est cité comme une *grandeur* positive attribuée à l'apparence des candidats. Cela montre de leur part une prise de conscience et une prise en compte de la tradition bancaire et correspond ainsi aux attentes de beaucoup de recruteurs. Certains s'expriment clairement sur le sujet lors de la présentation des photographies : « *on a quelque chose d'assez classique qui pourrait répondre pour moi à ce que j'attends d'une conseillère* » (Monsieur N., Banque B). Quant à d'autres interviewés s'ils se passeraient, selon leur goût, d'une tenue classique chez les candidats, ils ne la considèrent pas moins comme incontournable eu égard aux attentes des clients : « *Si, ce n'était que moi, je laisserais tomber la cravate, pour autant, je pense que j'ai cette lucidité de penser que nos clients attendent de nous qu'on ait un look et une attitude et ça les rassure, donc heu il faut pas non plus gêner le client et faire moderne, alors qu'il a pas envie de ça* » (Monsieur T., Banque B). Selon ces extraits, la tradition du milieu bancaire s'affirme par un style vestimentaire classique en adéquation à la fois avec les attentes des professionnels et de leurs clients.

Le style classique passe par des vêtements et des attributs vestimentaires dotés de formalisme. Il s'agit plus précisément d'un style éloigné du « casual » c'est-à-dire décontracté, comme peut l'être le « jeans » considéré de façon quasi systématique par l'échantillon comme *état de petit*. Une des raisons de ce rejet remonte certainement aux origines de cet habit datant de la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Le denim est en effet une toile résistante créée pour un usage de travail manuel dans des conditions plutôt rudes et devient le vêtement typique des ouvriers américains. Son essor auprès d'un plus large public date de la fin des années 50, surtout auprès d'une jeunesse pour qui le jean devient un symbole, non pas de soutien aux classes laborieuses mais de rébellion, de liberté et d'indépendance (Monneyron, 2005). Ces éléments expliquent que le jean ne peut avoir que très difficilement une place dans le milieu bancaire. Les symboles qui y sont liés sont très éloignés de ceux qui règnent en banque : une tradition respectueuse de règles, de normes et une activité intellectuelle propre au métier. Pourtant, on

trouve chez certains interviewés une position plus nuancée concernant le port du jeans, néanmoins accepté plus volontiers pour les salariés que pour les candidats. Le denim est autorisé mais sous certaines conditions pouvant aller « *jusqu'au jeans pour les filles, le jeans propre avec un chemisier ça passe très, très bien. Ça passe très, très bien mais il faut qu'il soit propre et sans déchirure, etc. Il y a un minimum qui est requis mais on peut aller jusqu'au jeans* » (Monsieur G., Banque A). Le port du jeans est donc envisageable non pas pour les candidats mais plutôt pour les salariés, en particulier pour les collaboratrices plutôt que pour les collaborateurs et relève de règles strictes. Il apparaît aussi dans cet extrait, que les codes vestimentaires sont marqués par une différence entre les femmes et les hommes, le vestiaire masculin étant plus classique et formel.

### 3.2.3. Le masculin et le féminin

La rigidité des codes du vestiaire masculin dans la banque s'explique par un métier tenu exclusivement à l'origine par des hommes. D'ailleurs, la féminisation du métier ne s'est pas faite sans remous, comme l'explique cet interviewé :

*« Quand on a commencé à réembaucher fortement, au début des années 2000, on a embauché aussi bien des hommes que des femmes, je dirais même proportionnellement plus de femmes que d'hommes, donc naturellement on a de plus en plus de commerciales en face des clients, de commerciales femmes. Et les premières réactions des clients, c'était pour certains une réaction de surprise, très clairement de méfiance, c'est-à-dire que dans les premiers mois, les clients étaient plus méfiants, parce que "est-ce qu'elle va bien me conseiller", voilà et en fait, le phénomène en 2 ou 3 mois s'inverse totalement, c'est-à-dire, dès l'instant que la commerciale a gagné la confiance du client. »* (Monsieur A., Banque G).

La tradition d'un métier réservé aux hommes reste marquée par des codes vestimentaires fortement masculins : « ***Pour les garçons c'est toujours assez facile d'être dans le standard costume/cravate, [...] Chez les hommes, c'est facile d'avoir un dress-code*** » (Monsieur B., Banque C). Plus généralement, on retrouve cet ancrage du « dress-code » masculin dans l'analyse lexicale du corpus traité par Alceste. En effet, le terme vestimentaire le plus utilisé et cité dans les interviews est le mot « cravate » (200 fois), objet vestimentaire typiquement masculin, symbole phallique par excellence. En revanche, le mot « homme » est un peu moins souvent cité (79 fois) que le mot « femme » (78), mais les commentaires faits sur les tenues photographiées étaient plus étayés et plus longs pour les hommes que pour les femmes et ce, quel que soit le sexe des interviewés.

La prédominance d'un genre vestimentaire masculin (cravate, pantalon, chemise, etc.) se traduit par un dimorphisme plutôt discret dans le milieu bancaire. Car de nos jours, la société autorise naturellement une femme à utiliser des vêtements issus du vestiaire masculin, tel que le tailleur pantalon, le smoking ou la saharienne chez Yves Saint-Laurent. Cette tendance date de l'après-première guerre mondiale, elle est instaurée par de nombreux couturiers et stylistes qui ont puisé leur inspiration dans le vêtement masculin. Le cas le plus fameux est celui de Coco Chanel, qui lance au milieu des années 20, le port du pantalon chez les femmes (Monneyron, 2005). Ainsi, le pendant du costume masculin est pour les femmes le tailleur, jupe ou pantalon, mais ces derniers tombent un peu en désuétude. Il n'en reste pas moins que dans les banques,

*« aujourd'hui, nous ce qu'on demande effectivement une présentation décente par rapport aux clients alors il y a les codes de la banque effectivement qui sont la cravate, le tailleur pour les femmes qui ont tendance... alors la cravate reste toujours de mise pour les hommes, pour les dames le tailleur est un petit peu passé quelque part mais bon **une présentation décente**, simplement pour le respect du client »*  
(Monsieur S., Banque G).

Le vestiaire féminin est donc plus large que celui des hommes parce que « le vêtement de femme a le droit de suivre (fonctionnalité masculine) ou de ne pas suivre (esthétique féminine) les lignes du corps, tandis que le vêtement d'homme, s'il s'éloigne des lignes du corps que ce soit vers l'extérieur (trop ample) ou vers l'intérieur (trop étroit) cesse d'être un vêtement masculin, pour devenir un vêtement efféminé et moralement dévalorisant » (Soral, 2001, p. 236-237). En effet, l'homme ne dispose pas de l'éventail du vestiaire féminin, au contraire, surtout dans un système professionnel issu d'une culture bourgeoise du dix-neuvième siècle, comme l'est la culture bancaire. C'est en ce sens que Frédéric Monneyron utilise la terminologie de « *système ouvert* » pour les femmes en référence au choix et à la large palette vestimentaire, « [...] il y a un panel beaucoup plus vaste que chez un homme. [...] on va avoir aussi des éléments de soins, de maquillage et des choses comme ça » (Monsieur M., Banque D). Par opposition, pour les hommes il existe un « *système fermé* » faisant référence à un vestiaire plus limité, plus standard et ancré de façon très sexuée dans le registre masculin (Monneyron, 2005).

Cependant, même si le métier a tendance très fortement à se féminiser, une féminité, une coquetterie trop accentuée, sont reliées à des jugements négatifs, tels que la superficialité, l'artificiel, la frivolité, en bref, un manque de profondeur et parfois même aussi un manque de professionnalisme (Pagès-Delon, 1989). En effet, très clairement,

*« les femmes ont longtemps été victimes du préjugé associant beauté et bêtise (« beauty is beastly»), ou encore à différencier leur capacité de séduire de leur féminité (Baudrillard, 1970), en particulier quand*



elles se présentaient pour un poste de niveau élevé. Pour réussir, s'insérer dans de nombreux métiers ou secteurs traditionnellement dévolus aux hommes, elles n'avaient d'autre choix que de se comporter comme leurs confrères » (Amadiou, 2002, p. 116).

Dans le secteur bancaire, marqué par une culture masculine, la place des femmes reste encore difficile à trouver, même si les choses changent, comme le souligne un recruteur interrogé : « À une époque je me souviens très bien avoir eu des remarques de clients qui par exemple n'appréciaient pas que leur conseiller soit en fait une conseillère, [...]. Donc encore une fois et heureusement, ça a beaucoup évolué » (Monsieur A., Banque G). Dans la banque, les femmes, en raison de l'ancrage culturel et traditionnel masculin, se doivent donc de garder une apparence vestimentaire au dimorphisme discret. Leur apparence ne peut pas être hypersexuée c'est-à-dire axée sur des tenues traduisant une féminité exacerbée et pouvant confiner à l'outrance ou à l'indécence pour des raisons contraires à une morale dont les valeurs sont développées dans la partie suivante.

### **3.2.4 La « moralité » par des valeurs**

Dans le secteur bancaire, la confiance nécessaire à une activité liée à l'argent passe par l'instauration et le respect d'une morale propre à cet univers professionnel. Cette moralité bancaire est exprimée par des valeurs telles que le propre, la droiture et l'esthétique.

Le propre apparaît dans notre corpus comme une *grandeur* fondamentale de l'apparence. À titre d'exemple, le mot « propre » est cité 31 fois et se réfère à la propreté vestimentaire ou corporelle. Cette thématique est davantage traitée par les historiens et les ethnologues que par les sociologues (Pagès-Delon, 1989), mais sa représentativité dans les enquêtes réalisées en fait un élément d'étude incontournable. Notre travail s'attache donc à fournir notamment des explications portant sur le lien entre la propreté de l'apparence et la morale.

Ainsi, dans un premier temps, il apparaît que la propreté corporelle serait garante de moralité parce qu'elle éloignerait le vice. C'est dans cette optique que Vigarello aborde ce sujet en évoquant une moralisation de la propreté datant du 19<sup>e</sup> siècle. À cette époque, il convenait de faire pratiquer des règles d'hygiène dans les classes populaires pour moraliser les individus afin de : « Chasser leurs "vices supposés", latents ou visibles, en modifiant leur pratique du corps » (Vigarello, 1985, p. 207). En outre, Boltanski évoque aussi dans ses travaux l'importance d'une « "hygiène sociale", "hygiène du travail" ou puériculture par exemple, dont l'apparition ou le développement, socialement encouragés ou suscités à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, sont corrélatifs d'un effort généralisé de moralisation et de domestication des classes

populaires<sup>36</sup> » (Boltanski, 1971, p. 207). Cette importance accordée à l'hygiène corporelle relève entre autres de la volonté d'éviter les odeurs nauséabondes. Cet aspect est abordé notamment par un interviewé qui cite le cas d'une collaboratrice qui « [...] *avait en plus un problème d'hygiène donc notamment en été, c'est vrai que c'était un peu désagréable, là par contre j'ai été beaucoup plus directif parce que ça posait des problèmes par rapport aux clients* » (Monsieur W., Banque A). Car les odeurs sont, elles aussi, le reflet de tout un ensemble de symboles moraux, « Dans les imaginaires sociaux, l'odeur est une révélation d'intériorité, une morale de la présence. Elle juge indépendamment de l'apparence » (Le Breton, 2008, p. 174). Cette dimension morale de l'odeur est reprise par de nombreux enquêtés, il apparaît même dans l'analyse du corpus un lien direct exprimé clairement entre l'odeur et la confiance : « *Est-ce que vous feriez **confiance** dans des locaux, dans un taudis, à des gens habillés pauvrement ou mal habillés, **ou sales ou qui puent** dans un taudis en plus, non !* » (Monsieur We, Banque A). Cette formulation s'inscrit dans le contexte de l'agence bancaire, « locaux », « taudis » et de ses salariés, « gens pauvrement habillés, sales ou qui puent ». D'ailleurs le vocabulaire utilisé dans les expressions ou les adjectifs qualifiant les personnes utilise une sémantique liée aux odeurs désagréables ou agréables illustrant bien des résonances morales. Ainsi, les termes associés à l'odeur émettent souvent un jugement négatif sur une personne : « Je ne peux pas le sentir », « puant », « pourri », « fumier », « merdeux ». L'étymologie latine du mot odeur « odor », prend la même racine que le mot « odium », odieux (Le Breton, 2008, p. 174). Dans ce contexte, il apparaît dans un extrait d'enquête que l'odeur est le critère réhibitoire pour un recruteur pourtant indulgent envers l'apparence des candidats : « [...] *c'est clair, je n'accepterais pas, quelqu'un qui rentre qui vient me voir qui a déjà une **odeur de transpiration**. Non... ça indispose quand même et ses collègues et les clients* » (Madame V., Banque A). Toujours est-il que « le vocabulaire olfactif est peu étendu et souvent dépréciatif. Il est plus facile de dire ce qui sent mauvais que de préciser, par exemple, la nature de senteurs agréables. Pourtant, le jugement de l'odeur bonne ou mauvaise est un fait social, transmis par des valeurs » (Le Breton, 2008, p. 171). Mais, parfois, les mots soulignent tout de même un aspect positif : « être en odeur de sainteté ». Mais la bonne odeur, celle exhalée par les parfums, est tout aussi décriée notamment lorsqu'elle est trop forte. Accusé de duplicité, vers la fin du 18<sup>e</sup> siècle, le parfum traduit des valeurs négatives telles que la mollesse, le désordre et le goût du plaisir et va à l'encontre de

---

<sup>36</sup> Boltanski L., Prime éducation et morale de classe, Mouton, collection Cahiers du centre de sociologie européenne, Paris 1969.

la valeur travail prônée par la bourgeoisie (Vigarello, 1985, p. 151). « Trop de parfum incommode. De la femme "trop" parfumée, on dira qu'elle est une cocotte » (Le Breton, 2008, p. 175). Outre, l'odeur et la dimension corporelle liée à l'hygiène, le vêtement aussi est concerné par le propre.

En effet, l'hygiène vestimentaire tisse aussi un lien avec la morale. Car tant du point de vue du corps que du vêtement, le propre est signe de vertu ou de respect des convenances. Déjà dans l'histoire, la propreté du vêtement est liée à la morale. De fait, l'importance de la propreté vestimentaire prend sa source à partir du XVII<sup>e</sup> siècle, à la cour notamment, parce qu'elle « participe à un art de la représentation » (Vigarello, p. 94) Le linge propre est aussi une preuve de bienséance et un véritable marqueur social. La propreté vestimentaire représente donc : « [...] une **certaine convenance des habits à la personne, comme la bienséance est la convenance des actions** à l'égard des autres, il est nécessaire, si nous voulons être propres, de conformer nos habits à notre taille, à notre condition, à notre âge [...] »<sup>37</sup> (Vigarello, 1985, p. 92). Rapportée à notre étude, l'hygiène vestimentaire des candidats est d'ailleurs considérée par les enquêtés comme l'élément incontournable de leur apparence, de leur présentation. Elle doit correspondre à « [...] *une tenue qui soit propre [...], qu'il soit propre et un peu d'élégance quand même* » (Monsieur R., Banque A). De manière plus générale, la propreté de la tenue vestimentaire est très souvent citée dans les entretiens (28 fois sur 32) et elle s'exprime par des qualificatifs récurrents associés à la notion de propreté, prenant la forme de « propre », « soigné », « sans tâche », « entretenu ». L'importance de la propreté de l'apparence des candidats passe aussi dans le corpus par l'évocation du soin du poil.

En effet, l'analyse des enquêtes montre que le poil est abordé en faisant référence au système pileux du visage, la barbe, mais aussi et surtout, les cheveux sont évoqués et la nécessité de les soigner, de les laver et de les maîtriser. En effet, la volonté de maîtriser le poil ou son éradication traduit dans notre société la volonté de s'éloigner de l'animalité. Car, « la domestication du poil peut apparaître comme le signe d'appartenance à l'humanité dans notre système social, de la différence fondamentale entre l'homme et l'animal [...] » (Pagès-Delon, p. 46). Beaucoup de recruteurs disent préférer :

*« des cheveux longs et propres à des cheveux courts tout gras. [...] Les stagiaires de vacances en général sont habillés très décontractés et c'est normal ça, je ne dis rien mais il avait des cheveux longs, gras et il était toujours mal rasé. On peut avoir une barbe naissante qui correspond à la personnalité ça peut être tout à fait adapté mais lui, ça faisait mal rasé avec en plus des trous, un peu d'acné et les*

---

<sup>37</sup>Cité par Vigarello, Le Mercure galant, Paris, Juillet 1677, p. 274.

*cheveux longs et gras, je lui ai dit à deux reprises, le stage s'est terminé, il était là pour trois semaines et il n'a pas compris.* » (Monsieur B., Banque A).

Dans l'exemple cité par un professionnel, le manque d'hygiène et de soin du poil est particulièrement souligné comme un élément éliminatoire. La raison en est que le poil entretenu, taillé, soigné, fait figure de rejet de l'« animalité » et il est donc relié à des principes moraux et esthétiques déjà soulignés dans les parties précédentes. L'ensemble de ces relations est précisément établi par Bromberger à travers le cas de la coiffure féminine. Il affirme ainsi que : « Si nous considérons le style féminin des cheveux et des poils en France aujourd'hui, c'est bien un entrelacs de déterminations techniques, éthiques et esthétiques qui semble façonner l'apparence : le style capillaire prédominant semble façonner l'apparence [...] » (Bromberger, 2010, p. 195). Dès lors, en ce qui concerne l'apparence des candidats, ce qui semble être généralement le plus gênant dans l'aspect des cheveux, ce n'est pas tant leur longueur que leur entretien, c'est-à-dire l'hygiène apparente qui y est liée. Ceci est aussi vrai dans la banque où l'hygiène prime sur la longueur : « [...] *les cheveux trop longs ce n'est pas uniquement une question de longueur de cheveux mais des cheveux qui ne seraient pas soignés avec un aspect un peu fou-fou, je pense que ça ne peut pas trop coller* » (Monsieur Wi., Banque A). Ceci s'explique en partie parce que la longueur du cheveu ne définit plus le dimorphisme sexuel. « Du coup, aucune norme intangible ne se dégage pour spécifier le cheveu féminin et le cheveu masculin. [...] La coiffure ne peut donc plus être un instrument de la discrimination sociale des sexes » (Messu, 2010, p. 30 et 40). Ce phénomène date des années 40 avec l'avènement du style zazou, symbolisant le rejet du nazisme. La tendance des cheveux longs se retrouvera dans les années 70, avec le style beatnik, hippie qui marque le rejet à la fois de la société de consommation et de la société martiale, avec la guerre du Vietnam. De manière générale, « Le cheveu dans sa longueur est le rejet des codes sociaux établis » (Messu, 2010, p. 36-37). C'est peut-être par rapport à cet aspect qu'un seul enquêté (parmi les 32 interrogés) exprime clairement son rejet du cheveu long alors que selon lui : « *Une barbe bien taillée, propre ne pose aucun problème ; les cheveux longs ? [...] Non ça ne passera pas, ça ne passera pas* » (Monsieur R., Banque A). L'hygiène et le soin de l'apparence traduisent la moralité et sont d'ailleurs considérés dans notre étude comme des grandeurs indiscutables de la présentation des candidats postulant à des postes commerciaux.

### 3.2.5. Le « *droit* » comme symbole de droiture morale

L'expression de la moralité des individus passe aussi par l'expression d'une droiture dans leurs comportements corporels. En effet, le *droit* possède une dimension fortement symbolique reliée à la morale. On parle d'ailleurs de « droiture » pour exprimer la moralité et de « travers » pour ce qui n'est pas moral (Detrez, 2002, p. 126). De fait, lorsque le corps d'un individu est touché par une déformation, il peut être suspecté d'une moralité déficiente engendrant « [...] une possible sanction morale » (Vigarello, 2004, p. 107). En tout cas, dans notre étude, un corps avachi, concernant les candidats peut être qualifié d'*état de petit*, parce que cela traduit un manque de respect, de « tenue ». Ainsi, faisant référence à son expérience, un recruteur interrogé insiste sur ces aspects en se souvenant de candidats qui « [...] *ont passé l'entretien en me regardant comme ça quoi, ou, je ne dis pas les pieds sur la table je n'ai jamais eu, mais effondrés dans le siège [...] ! Il y a à la fois la présentation et l'attitude, on se tient droit, c'est du respect par rapport à son interlocuteur, s'il respecte déjà son recruteur il respectera son client* » (Monsieur S., Banque G). Une autre raconte comment un candidat récemment recruté s'est vu rappelé à l'ordre par sa hiérarchie malgré son « bon profil » pour cause d'un comportement trop décontracté, traduit par une attitude corporelle « avachie » et un comportement général trop « cool ».

*« J'ai rencontré moi, pour donner un exemple, l'année dernière un candidat pour de l'alternance toujours, qui avait une attitude très « cool » qui avait une façon de se tenir assez avachie, assez... mais qui avait un très bon profil, qui souhaitait faire un Master II, qui avait de l'expérience, que ses motivations étaient importantes. Lors de son arrivée en agence, la direction de l'agence nous a fait le même retour. Donc attitude un peu trop « cool » elle l'a repris entre guillemets à l'ordre en lui disant « écoute tu ne peux pas avoir cette posture, cette attitude vis-à-vis des clients, donc je suis obligée de te reprendre dès le début pour que face aux clients tu n'aies pas cette habitude que tu peux avoir avec nous d'être assez à l'aise face aux clients » (Madame G., Banque C).*

La droiture dans le maintien corporel est un critère incontournable de l'apparence et elle est aussi attendue au niveau des mimiques, des expressions faciales, notamment en ce qui concerne le regard.

En effet, la droiture assimilée à une forme de morale se retrouve dans l'importance accordée au regard des individus. Dans notre société, la prédominance du regard est un résultat de la modernité et de l'urbanisation. Ce constat est fait par Simmel qui écrit que : « Les rapports des hommes dans les grandes villes, si on les compare à ceux des petites villes, sont caractérisés par une prépondérance marquée de l'activité de la vue sur celle de l'ouïe »

(Simmel, 1981, p. 230). Ces propos repris par Le Breton, sont synthétisés dans un constat selon une formulation plus directe. « Le regard est aujourd'hui la figure hégémonique de la socialité urbaine. [...] Le regard est devenu le sens hégémonique de la modernité » (Le Breton, 2008, p. 163). Ainsi, si le regard est important, il n'exprime la droiture morale que lorsqu'il s'agit d'un « regard direct », car il traduit alors une forme de franchise et de sincérité des personnes. En effet le regard est le support d'une multitude de significations, il « désigne à la fois l'acte de regarder, la direction de l'œil qui vise un objet et la manière de diriger pour explorer le champ visuel ou l'objet. Enfin, le regard évoque l'expression des yeux de celui qui regarde en tant que ceci traduit ses intentions et son affectivité » (Descamps, 1996, p. 84). Le regard est ainsi interprété par les personnes qui entrent en relation, en communication interpersonnelle. Dans une posture de psychologie naïve, il est très souvent relié à la personnalité, au caractère des personnes. Le dicton populaire illustre d'ailleurs cette croyance : « le regard est le miroir de l'âme », d'où son importance pour de nombreux recruteurs qui le considèrent comme un indice permettant de mieux situer, deviner, connaître le candidat face à eux. Dans le corpus, le mot « regard » est employé à 10 reprises, en grande majorité par les recruteurs opérationnels (9), pour désigner le regard du candidat. Tous expriment l'importance à accorder au regard du candidat et sa prise en compte lors de la rencontre au moment de l'entretien de recrutement : « [...] je vais **regarder le regard, le visage** » (Madame K., Banque A). Bien entendu, le regard qui est attendu dans cette circonstance est un : « [...] **regard droit dans les yeux** » (Madame V., Banque A). Un recruteur stratégique souligne aussi son importance, sa prédominance par rapport au vêtement lors de la présentation du candidat. Selon lui, « [...] **dans une relation interpersonnelle, ça passe plus par le regard, plus que sur le fait de savoir si il porte un jeans, des baskets ou des Weston, hein, cette capacité que peut avoir mon banquier d'empathie, de compréhension de mes problèmes, pas qu'il soit en train de me vendre un truc parce qu'il en a besoin quoi ! C'est par le regard, le vêtement m'importe peu à la limite** » (Monsieur We., Banque H). Plus généralement, dans l'analyse du corpus, le mot « regard » est accompagné des adjectifs « droit » et « direct », faisant référence à la droiture morale, à l'honnêteté, à la franchise et à toutes les valeurs qui peuvent y être affiliées. Si un regard « droit », « direct », joue un rôle crucial dans l'appréciation portée sur les candidats, il apparaît que la poignée de main entre en compte dans le jugement des recruteurs.

Il est vrai que dans le *monde domestique*, « la poignée de main est aussi un instrument de grandeur, un outil fait avec du corps qui selon l'ordre des gestes peut diminuer ou grandir » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 213), elle qualifie donc les personnes qui se serrent la main. Ce

qui est important c'est d'« [...] avoir **une main ferme quand on serre la main** » (Madame V., Banque A) et bien entendu la main tendue est la droite pour des raisons relevant du physiologique (la majorité des personnes sont droitrières) mais aussi du symbolique. Ainsi, du point de vue de l'étymologie latine transparaît la connotation positive du côté droit : « *dexter* » par rapport au côté gauche : « *senester* ». « *Dexter* » a donné dextérité, alors que « *senester* » a donné sinistre, mot connoté négativement. Les travaux de Hertz<sup>38</sup> dans ce domaine montrent comment le côté droit, par opposition au gauche, est lié à toute une sémantique positive. Le côté droit fait référence à l'adresse, à la droiture, au courage contrairement au gauche qui symbolise la maladresse, la trahison, le ridicule. Nombre de religions, notamment la religion musulmane, s'inspirent de cette symbolique et considèrent le côté gauche comme le côté lié au mal, à l'impur contrairement au côté droit, inspirant le bien et la pureté (Detrez, 2002). Dans notre société, jusque dans les années 60, les gauchers, dès leur plus jeune âge, étaient sommés d'utiliser leur main droite, afin de correspondre à des normes émanant de valeurs positives liées directement à des valeurs morales. S'il est vrai que le droit, la droiture représentent des valeurs morales, il en est de même pour certains critères esthétiques.

Les normes esthétiques traduisent en effet des valeurs morales. Nous avons cherché à identifier ce qui est considéré comme *beau*, du point de vue de l'apparence, dans la culture bancaire. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'analyse du corpus afin d'isoler les critères qui configurent l'*état de grand* de l'apparence, objet par nature appartenant au *monde domestique*.

Dans un premier temps, il apparaît qu'il est accordé de l'importance au lisse, contrairement au ridé. Cet aspect résulte d'une observation peu flatteuse d'un recruteur à l'encontre d'un stagiaire qui avait « [...] **des trous, un peu d'acné** [...] » (Monsieur B., Banque A). De manière générale, dans la société actuelle, c'est une peau lisse et rebondie qui prévaut au niveau du visage et du corps. De ce point de vue, même les cicatrices liées à l'acné entachent cette notion de lisse et sont soulignées comme éléments très peu esthétiques. En effet, les rides en tant que traces d'organicité sont donc bannies des références à la norme esthétique (Le Breton, 1990). Bien entendu, la norme esthétique représentée par le « lisse » est aussi celle de la jeunesse, synonyme de séduction. « La mode est, en particulier, le lieu où se manifeste jusqu'à la provocation l'apparition d'une nouvelle catégorie sociale : la jeunesse »

---

<sup>38</sup> Hertz, R., Prééminence de la main droite. Étude sur la polarité religieuse, Sociologie religieuse et folklore, Paris PUF ; 1970, p. 86, cité par Le Breton, 1992, pp. 18-19.

(Monneyron, 2006, p. 41). Dans cette approche on retrouve, par opposition, le rejet de la vieillesse qui se caractérise par les rides et l'affaissement des chairs, vécus comme stigmatisants, pire, repoussants, « choquants », « horribles », « hideux » (Faivre, 1976, Kauffman, 1995). L'explication de ce rejet est que « Le monde contemporain est voué au présent. L'histoire tend à devenir pour les jeunes générations *leur* histoire. La vieillesse glisse lentement hors du champ symbolique, elle déroge aux valeurs centrales de la modernité : la jeunesse, la séduction, la vitalité, le travail, la performance, la vitesse » (Le Breton, 1990, p. 210). La jeunesse résonne donc comme une source d'efficacité. C'est vrai pour le corps et c'est vrai pour le vêtement qui se doit, lui aussi, d'être lisse, c'est-à-dire, dans le corpus « repassé », de ne pas être « usé », « vieux », « troué » ou « râpé », comme le souligne avec force une personne interrogée : « **Le jean troué : NON ! Même si c'est cool, même si c'est baba, tout c'qu'on veut, un jean râpé ou heu : NON, NON !![...] On a un minimum d'image à respecter. Même si on est en cité !** » (Monsieur W., Banque A). D'ailleurs, les tenues vestimentaires démodées sont elles aussi qualifiées négativement dans le corpus comme « démodé », « hors d'âge », etc. Elles traduisent, outre le manque de dynamisme de la personne, une image datée de l'institution. Un recruteur interrogé s'exprime à ce sujet sur le cliché dit « démodé ». Selon lui, même si le candidat est : « *dans les règles : on va dire cravate, il a un petit sac, mais disons, dans l'aspect il me paraîtra plutôt comptable que commercial et si d'aventure on le voyait en zone commerciale, **plutôt dans l'aspect un peu banque vieillotte et avec une image plutôt pas forcément dynamique*** » (Monsieur M., Banque A). Les normes esthétiques de l'apparence d'un commercial dans la banque passent donc par la jeunesse et la modernité.

Si le « lisse », le « jeune » prévalent comme normes esthétiques sur « le ridé » et le « vieux », il en est de même pour le « mince » par rapport au « gras ». En effet, la corpulence peut être considérée comme véritable handicap ou stigmaté par les personnes concernées. Alors, pour éviter ce ressenti, il convient, selon un recruteur interrogé, d'aborder le sujet au moment de l'entretien d'embauche pour rassurer les candidats « enrobés » quant à un éventuel risque de discrimination. « [...] **La corpulence de la personne. En fait ça peut être tout ce qu'on peut imaginer et c'est des choses que dans ce cas-là je considère qu'à certains moments en fait s'il faut en parler, ça peut être à moi de prendre, disons les devants pour rassurer disons la personne** » (Monsieur A., Banque G). En effet, les comportements discriminants à l'encontre des personnes corpulentes traduisent une sanction morale s'expliquant en partie par le lien effectué dans notre société entre poids et morale.



« Une femme bien en chair est perçue sous un angle moral comme manquant de volonté, se laissant aller. Elle ne déroge pas seulement aux normes d'apparence relatives à la féminité, mais aussi à une morale instituant le sujet comme responsable de ce qu'il est. La femme est jugée impitoyablement sur son apparence, sa séduction, sa jeunesse et ne rencontre guère de salut au-delà » (Le Breton, 2008, p. 233).

Ainsi, très généralement, le gras révèle un laisser-aller, un comportement vorace (Detrez, p. 218). Or, la gourmandise selon saint Thomas d'Aquin dans la « Somme théologique » est l'un des sept péchés capitaux et en ce sens, elle est un vice incarné par le démon Belzébuth. Globalement l'effet stigmatisant de la corpulence est plus fort pour les femmes que pour les hommes (De Saint Pol, 2010). Par ailleurs, la symbolique négative qui s'applique au gras se retrouve dans l'étymologie du mot « crasse », qui est, à l'origine, un dérivé du mot latin « *grossus* » (gros) ou « *crassus* » (épais, grossier). De manière générale, les associations et représentations liées au gras sont la grossièreté, la vulgarité, la maladresse, la « lourdeur », ... en résumé, des termes tous connotés négativement. Ceux-ci s'opposent, a contrario, au vocabulaire associé au fin, résonnant avec la finesse intellectuelle ou les bonnes manières, le raffinement, l'élégance, la finesse des traits du visage, la pureté (l'or fin), etc. (Amadiou, 2002). En outre, si dans les normes esthétiques bancaires le « mince » est privilégié au « gras », il en est de même pour ce qui est « sobre » par rapport au « criard ».

Le « sobre » se rapporte notamment à la tenue vestimentaire et représente l'inverse du « somptueux » traité par Bell (1992), ou de l'« ostentatoire » abordé par Veblen (1970). Le champ lexical de notre corpus se référant au « sobre » est : « discret », « formel », « professionnel ». A contrario, les couleurs criardes, les tenues bariolées, les tatouages et piercings visibles sont rejetés. Ainsi, dans la tenue des candidats, « [...] *il faut éviter l'excès. Là vous avez pas de tatouages apparents trop forts, le tatouage facial, c'est quand même un peu spécial pour un métier comme ça, quoi, mais j'en ai jamais vu, jamais, mais il peut y avoir des maladresses, moi je me souviens de jeunes qui en été, avaient un tatouage au bas du dos, c'est pas normal que je le voie...* » (Monsieur M., Banque D). La sobriété de la tenue, en cours dans le milieu bancaire, traduit une volonté de discrétion résultant de l'origine protestante de la banque. En outre, les codes de la confiance nécessaire à ce milieu s'expriment par : « un certain style sérieux et réservé, le goût de la discrétion, les couleurs très sobres » (Palma, 2005, p. 257). La discrétion et la sobriété de la tenue sont par conséquent recherchées chez les candidats, « *pour les raisons de respect, il faut être neutre, pour éviter..., si vous avez trop d'aspérités, quelque part vous prêtez le flanc à, soit vraiment plaire, soit déplaire et je crois que lorsque l'on est neutre, lorsque l'on n'affiche pas de signe ostensible*

à ce niveau-là, *piercings, tatouages, on risque en tout cas de ne froisser personne* » (Monsieur M., Banque A). Dans le même ordre d'idée, la sobriété s'apparente à la décence de la tenue vestimentaire. Dans les banques même s'« *Il n'y a pas de consignes particulières, c'est tenue correcte exigée* » (Monsieur G., Banque A). Cela signifie une certaine décence, de la retenue dans la tenue, *grandeurs propres au monde domestique*. Par exemple, « Les jeunes filles et les femmes éviteront le maquillage outrancier, les bijoux clinquants, les couleurs criardes » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 221). Plus précisément, selon un recruteur la retenue de la tenue des candidates se traduit par :

« [...]un peu de maquillage, très bien, un maquillage qui serait trop **voyant, trop outrancier** je pense que ça c'est quelque chose qu'il faut bannir à tout prix, pareil pour les habits, bon c'est quelque chose qui doit être, je dirais, **chic, sportif, dynamique** mais là aussi, sans tomber un peu dans les caricatures. Donc ça doit quand même rester je dirais un aspect général relativement... qui puisse être accepté facilement par tous, relativement **discret sans être trop tape à l'œil** mais qui présente malgré tout » (Monsieur Wi., Banque A).

De plus, même si les femmes bénéficient d'un choix très large de vêtements, il est mal venu de se vêtir de façon hypersexuée dans le cadre professionnel car « [...]il y a un critère important qui est celui de la **décence, voilà !** » (Monsieur B., Banque G). Ainsi, les tenues « dénudées », « sexy », « les décolletés plongeants », « les jupes trop courtes », etc., en un mot les tenues féminines à caractère sexuel, sont qualifiés *d'état de petit* par les interviewés. Un interviewé conseille aux candidates particulièrement « *pour les dames effectivement rien de **provocant, on essaie de rester digne, les jeunes dames n'ont pas à profiter de leurs atouts pour voir leurs clients (rires)*** » (Monsieur S., Banque G). D'ailleurs, le terme de « décence » est souvent cité dans les entretiens et concerne uniquement les femmes. Il peut se référer à la « tenue » employée par Bourdieu, (selon un sens différent de Goffman), dans une notion reliée à la retenue c'est-à-dire sans excès. L'excès, qualifié *d'état de petit*, est rejeté notamment par un interviewé lorsqu'il décrit certaines candidates : « [...] parfois des jeunes filles de 22 ans qui **viennent hyper maquillées, avec des jupettes un peu courtes qui ne se rendent pas compte de la maladresse dans l'excès** » (Monsieur M., Banque D). La « tenue » définit donc précisément ce qui correspond à une « dignité de conduite et de correction des manières » impliquant « un refus de céder à la vulgarité, à la facilité » (Bourdieu, 1979, p. 227). Parce qu'au sein des institutions bancaires, « *C'est sûr que la personne qui va être très, très **provocante** tous les jours, ça peut poser un problème* » (Monsieur Z., Banque A). En effet, la « tenue » au sens de la décence, de la discrétion, est garante d'une moralité propre à instaurer la confiance nécessaire à l'activité bancaire. Elle rassure les clients car elle correspond à leurs attentes, à l'image qu'ils se font des institutions financières. Par ailleurs,

on peut dire que la « tenue » de l'apparence des collaborateurs instaure une crédibilité nécessaire à la fonction commerciale au sein des organismes bancaires.

### 3.2.6. La « crédibilité » au-delà des mots

La crédibilité dépasse les mots et l'apparence constitue un gage de professionnalisme incontournable quant à la bonne pratique de l'activité commerciale dans la banque. La crédibilité nécessaire à la fonction de chargé de clientèle passe par certains critères de l'apparence : l'authenticité, le naturel et le sérieux. Ces trois qualificatifs issus du corpus permettent d'asseoir la crédibilité de la profession commerciale et d'inspirer confiance.

La notion d'authenticité, de naturel de l'apparence, peut exprimer et refléter l'idée d'une transparence de soi, d'un naturel qui refléterait la sincérité des individus. C'est d'ailleurs un aspect qui est souligné dans une interview par un recruteur qui « [...] pense que *pour un entretien de recrutement il faut être bien à l'aise dans ses vêtements, il faut être naturel... mais quelque part je vais peut-être plus ... cerner la personnalité de la collaboratrice à venir si elle est habillée comme elle est tous les jours, que, entre guillemets, déguisée en banquier* » (Monsieur S., Banque G). Une apparence « naturelle » peut contribuer au moment du jugement d'un individu à créer la confiance car elle correspond à une forme de moralité. On peut même parler à ce sujet d'une « "éthique de l'authenticité" [...] (Taylor, 1992, p. 39)<sup>39</sup>. Elle s'est développée à partir de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle quand on a commencé à penser que chaque personne possédait sa propre façon d'être humain (*ibid*) » (Julien, 2010, p. 61). Au-delà, de la dimension éthique, il paraît intéressant de souligner que « le besoin d'authenticité s'exprime de plus en plus dans la société occidentale et de toutes sortes de manières [...], l'humanité semble vouloir passer à autre chose en appelant à plus de vrai, de sincérité et de naturel. Et la mode n'échappe pas à ce courant. Elle est devenue une modalité d'être en réponse à ce besoin d'authenticité » (Julien, 2010, p. 60). Or, cette quête du « naturel », cette « modalité d'être », s'inscrivant dans la mode passe donc par l'apparence des individus. Cette tendance se traduirait à la fois sur un plan vestimentaire et corporel. En tout cas, c'est ce que confirme l'analyse des enquêtes, qui montre que la tenue vestimentaire des chargés de clientèle n'a pas besoin d'être conforme au stéréotype du « [...] *banquier-type costume trois pièces* [...] *Ça n'a pas besoin d'être des standards du banquier costume/cravate, ça peut être*

---

<sup>39</sup> Taylor C., Grandeur et misère de la modernité (trad. The malaise of Modernity, Stoddart Publishing), Canada, Bellarmin, 1992.

*quelqu'un qui soit en décontracté, mais au moins que ce soit harmonieux, on va dire* » (Monsieur R., Banque A). Une tenue vestimentaire qui semble naturelle est globalement appréciée par les enquêtés parce que la notion de naturel fait partie des valeurs promues par la société. Il s'agit d'une quête de l'authentique, du vrai, sans artifice. Pour autant, elle reste une notion ambiguë car, comme nous l'avons vu, le corps doit être « travaillé » pour correspondre aux critères sociétaux, mais ce travail doit être fait avec le plus de naturel possible, afin que le résultat ne donne pas l'impression d'un effort trop considérable de la part de l'acteur, ce qui pourrait lui être préjudiciable en termes d'image. Car un « travail corporel » visible tend à qualifier les individus de « superficiels », voire d'« artificiels ». C'est ainsi, que le maquillage, outil d'optimisation corporel, doit être utilisé avec subtilité et discrétion pour une mise en valeur naturelle : « La réussite du maquillage, quand il s'agit de mettre en valeur le teint, c'est de parvenir au naturel avec des moyens sophistiqués » (Pagès-Delon M., p. 107)<sup>40</sup>. En outre, si on se réfère au corporel, « Être naturel, est synonyme d'être à l'aise » (Goffman, 1998, p. 7), c'est-à-dire sans « embarras ». En effet, « l'embarras », la gêne se traduit, d'après les travaux de Goffman, par les yeux baissés, la tête courbée, l'usage de gestes nerveux et répétitifs... Bref, un ensemble d'attitudes qui discrédite celui qui en fait usage (bien souvent inconsciemment), notamment parce que les personnes extérieures ressentent « l'embarras » comme une émotivité exacerbée, un manque de contrôle des émotions. Le « naturel », l'authenticité de l'apparence tant sur le plan vestimentaire que corporel donne aux individus une crédibilité professionnelle, gage de confiance. C'est aussi vrai pour le sérieux qui émane de l'apparence ; il contribue à forger la crédibilité des professionnels bancaires. Selon Xavier Roux, le « sérieux » est une des notions fondamentales du secteur bancaire parce que l'activité repose sur la confiance nécessaire à la pratique du métier. Par ailleurs, la notion de « sérieux » est liée aussi à l'argent, produit bancaire parce que : « [...] *l'argent c'est quelque chose de sérieux, c'est ces valeurs-là, je dirais on parle de... heu, je parle de mon épargne, je parle de mes projets, de mes crédits, c'est quelque chose, heu..., j'ai envie d'avoir un interlocuteur, je dirais qui est compétent, qui est sérieux et pas un look déjanté, enfin voilà, je pense que c'est lié à ça* » (Madame M., Banque E). En lisant cet extrait, on voit clairement le lien entre le « sérieux » et l'apparence des professionnels parce que « [...] *l'apparence générale c'est une question de crédibilité* » (Monsieur P., Banque G). La notion de « sérieux » se traduit par la tenue vestimentaire et le comportement corporel. Plus précisément, « Le sérieux correspond à une image traditionnelle du banquier, liée, dans

---

<sup>40</sup> Citant le magazine Marie-Claire de septembre 1986, article spécial : le teint parfait, p. 190.

l'imaginaire collectif, aux habits autant qu'à l'habitus professionnel en général : il est incarné par son costume sombre, par sa réserve et sa politesse évitant tout éclat, même dans les refus » (Roux, 2007, p. 4). Même si, pour un recruteur, l'apparence ne devrait pas entrer en ligne de compte pour asseoir la crédibilité des professionnels, sa position rejoint celle de Roux parce que cela joue par rapport à :

*« ...l'image que peut avoir la banque, le côté feutré, sérieux, entre guillemets, quand je dis ça parce que c'est pas parce qu'on est bien habillé, enfin très clairement c'est pas l'apparence qui fait que quelqu'un sera sérieux ou pas, enfin à mes yeux. Mais vu de l'extérieur, c'est, heu, y'a quand même encore ce côté-là qui perdure encore en France, de toute façon, j'aurais tendance à dire, très importante, enfin classique, c'est le fruit peut-être d'une culture du passé »* (Monsieur A., Banque G).

Cette définition du « sérieux » d'après des codes vestimentaires et de savoir-être est illustrée dans une interview par un exemple caricatural mais explicite :

*« [...] dans les banques si vous mettez des gens qui sont habillés en surfers, ça n'ira pas, ça n'ira pas, le Friday wear, je sais pas si ça marche, IBM et BULL, chez BULL ça marche tous les jours, mais chez IBM, ça a pas marché longtemps, c'est une mode, IBM, y'a un standard, c'est comme ça quoi et BULL c'est plus comme ça. Et y'a APPLE, c'est pas non plus pareil... (Silence) »* (Monsieur M., Banque D).

Asseoir la crédibilité des professionnels est donc essentiel dans le milieu bancaire et l'apparence est un vecteur de « sérieux » s'exprimant entre autres par le vêtement. La raison principale de ce mécanisme est que « Le système vestimentaire a pour fonction sociale de gérer la présentation de soi devant l'autre. Car le vêtement qui excède le simple discours et toutes les autres formes de présentation identitaires constituent un facteur fondamental de crédibilité » (Bohn, 2001, pp. 199-200). Le vêtement et le corps constituent donc des media de la crédibilité et de la confiance indispensables aux commerciaux dans les banques. Pour résumer cette partie, il apparaît que l'apparence des professionnels de la banque constitue un vecteur essentiel de la confiance nécessaire au métier. Pour ce faire, elle doit répondre à des codes qui expriment la tradition, la moralité et la crédibilité, tous constitutifs du professionnalisme de l'activité et de la pratique bancaire. Les normes de l'apparence répondant aux *grandeurs* en vigueur dans la banque sont celles qui répondent au « classique », « formel » et au « masculin », on y trouve aussi le « propre », « le droit », « l'esthétique » et enfin « l'authenticité » et le « sérieux ». Ces *grandeurs* reflètent les valeurs inscrites dans la culture bancaire. Dans la pratique ces règles constituent selon une terminologie anglophone un « dress-code » intégrant les critères propres à la tenue vestimentaire et un « body-code » intégrant les critères du maintien corporel. Certaines banques d'ailleurs éditent en interne, sous forme d'un document accessible aux salariés, ces informations, comme c'est le cas dans la Banque D. Elles concernent surtout des règles

vestimentaires et de savoir-vivre. Il faut dire que l'importance accordée à l'apparence dans le secteur bancaire est liée aux *principes généralisés domestiques* qui y règnent. Par conséquent, dans ce type de *monde*, l'apparence est un objet de qualification des personnes, elle fait donc partie des critères constitutifs du jugement porté sur une personne. C'est pourquoi l'apparence des commerciaux bancaires a tant d'importance et cela concerne donc les candidats postulant à ce type de poste. Leur apparence peut faire partie des éléments pris en compte dans le jugement porté sur eux.

#### 4. L'apparence, qualification des personnes dans le *monde domestique*

Dans le *monde domestique*, le jugement « [...] met en équivalence les qualités des personnes et les qualités des objets qui sont leur attribut » (Wissler, 1989, p. 81). Par conséquent, l'apparence, en tant qu'*objet domestique*, contribue à la qualification des personnes. C'est le cas des jugements portés sur les candidats par les recruteurs et tenant compte, comme on l'a vu précédemment, de critères physiques comme le regard, l'attitude ou de critères vestimentaires comme le sérieux ou la propreté de la tenue. **« Ainsi, la preuve de grandeur d'une personne ne peut reposer simplement sur une propriété intrinsèque, ce qui supposerait déjà en amont une forme d'équivalence suivant cette propriété. Elle doit prendre appui sur des objets extérieurs aux personnes, qui serviront en quelque sorte d'instruments ou d'appareils de la grandeur »**<sup>41</sup> (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 165). Par conséquent, certains candidats, en fonction des recruteurs sont jugés sur leur façon d'être, de se comporter « *à travers ses réponses, à travers ses regards, à travers la tonalité de sa voix, on sent, on perçoit [...] un peu son envie, sa motivation ou ce genre de chose...* » (Monsieur P., Banque G). L'apparence permet donc de qualifier les personnes selon des *grandeurs* positives ou non (*état de grand / état de petit*). Selon les *principes généralisés* en vigueur dans la  *cité domestique*, l'apparence est un critère de jugement pertinent, un « instrument de qualification » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 165), une *preuve* de la *grandeur* des personnes. C'est pourquoi, selon les valeurs en vigueur dans le monde *domestique*, bien présentes et ancrées dans la culture bancaire, certains recruteurs considèrent l'apparence des candidats comme un élément fiable et juste permettant d'assoir leur jugement.

---

<sup>41</sup> Les passages en caractères gras sont soulignés par nous.

#### **4.1. L'apparence, critère de qualifications sociales du candidat**

L'apparence sert d'appui au recruteur pour identifier les compétences *domestiques* d'un candidat, celles relevant d'un *savoir de dimension physique et éthique* (Trépos, 1992). Elle est donc le reflet d'une acquisition effective ou potentielle d'un savoir-faire maison, d'une compréhension, d'une intégration, de l'utilisation des codes et normes en vigueur dans l'institution bancaire. C'est le cas du vêtement, notamment, qui, selon Monneyron est « [...], non pas une apparence accessoire et souvent trompeuse, mais un modèle social déterminant des comportements et des manières d'être » (Monneyron, 2001, p. 207). Le jugement ainsi porté sur les candidats évalue en partie leurs compétences sociales. Il s'agit de la capacité du candidat en tant qu'acteur social à la socialisation, autrement dit sa capacité à établir une relation sociale avec autrui. En effet, « dans un monde domestique, les êtres sont immédiatement qualifiés par la relation qu'ils entretiennent avec leurs semblables. Cette relation est une relation d'ordre lorsque les êtres appartiennent à la même maison » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 210). Or, cette relation ne peut être établie que lorsque le savoir-social est maîtrisé ou du moins en partie intégré. Cela est d'autant plus vrai que le savoir-social requiert de la part de l'acteur une prise de conscience du monde social qui l'entoure, ainsi qu'une connaissance, une interprétation, une maîtrise des règles, des normes, des contraintes liées aux structures sociales.

« Ce savoir-social se constitue, se perpétue, se transforme au travers de situations sociales entendues comme des lieux et des temps particuliers dans lesquels les acteurs sociaux organisent leurs pratiques, mobilisent leurs représentations, élaborent leurs tactiques et leurs stratégies autour d'enjeux sociaux qui renvoient à l'état des rapports sociaux d'une société déterminée à un moment donné de son histoire » (Pagès-Delon, p. 147).

Par conséquent, le savoir-social d'un candidat peut s'exprimer à travers son apparence. D'une part parce qu'elle reflète le respect ou non de la culture professionnelle bancaire au sein même des institutions, d'autre part, parce que l'apparence exprime une représentation sociale conforme à l'attente des clients.

##### **4.1.1. L'apparence comme reconnaissance de l'appartenance à une culture professionnelle**

L'apparence traduit l'appartenance des professionnels à une même culture métier. Dans notre étude, il s'agit précisément du « métier de banquier ». Cette notion est à la fois large et floue,

mais elle traduit sous cette taxonomie la façon dont les professionnels eux-mêmes définissent et s'identifient à leur métier. La culture bancaire se traduit, selon les professionnels interrogés, par différents éléments d'appartenance dont l'apparence fait partie. Plus généralement, « La culture est la trame symbolique nécessaire au processus d'identification » (Zarca, 1988, p. 249, in : Courpasson, 1995, p. 34). Dans cette approche, l'apparence vestimentaire joue un rôle extrêmement important dans le processus d'identification des futurs professionnels du monde bancaire, qu'ils soient candidats à l'embauche, futurs apprentis, ou apprentis.

*« Ça veut dire que dans nos recrutements, nous faisons très attention à cela, parce que le fait d'avoir un candidat qui d'emblée, enfin a adopté ou à peu près les codes et notamment, par exemple les codes vestimentaires, c'est quelqu'un qui est déjà dans la logique, qui a compris, qui comprend ce qu'on va attendre de lui, etc... et, nous avons parfois des candidats qui sont complètement décalés par rapport à ça. Donc, ce décalage, il peut traduire plusieurs choses. Il peut traduire une certaine méconnaissance un peu fâcheuse, j'y reviendrai, des codes actuels de la profession, hein ça peut être ces choses-là, ou alors, ça peut avoir d'autres origines qui sont beaucoup plus ... c'est beaucoup plus difficile à exprimer » (Monsieur W., Banque H).*

L'apparence vestimentaire est donc un moyen majeur d'intégration sociale dans le monde professionnel et cela se traduit notamment par l'acceptation des contraintes et l'adoption des normes, des codes inhérents et propres au métier « sur le mode du cela *va de soi* » (Zarca, 1988, p. 251, in Courpasson, 1995, p. 35). Pour celui qui le porte, le vêtement, à travers ses codes, joue aussi un rôle d'identification (par opposition au rôle d'identisation) (Pagès-Delon, 1989). Cela fait référence au processus par lequel un individu, par son apparence et donc par le vêtement, se rend semblable à l'autre en intégrant et en absorbant ses caractéristiques, ses codes voir son « dress-code ». Le respect de ces conventions sociales permet à l'individu de se positionner comme membre du groupe.

*« À ce titre, on distinguera trois facteurs fondamentaux de conformité à la norme : la peur de la sanction et de l'exclusion sociale ; l'intériorisation de la norme ; l'identification à un groupe, à une communauté, à un réseau. Ou dit autrement, la norme peut apparaître comme une contrainte, comme un processus de socialisation par intériorisation des modèles normatifs ou comme la volonté pour l'individu d'apparaître comme le membre exemplaire du groupe. Relativement à la représentation du corps, on pourra donner, pour exemple du premier cas, les contraintes comportementales, vestimentaires ou posturales qui encadrent l'exercice d'une profession » (Quéval, 2008, pp. 95-96).*

Toujours dans cette même optique, Schutzenberger (1980) rappelle que « l'identité sociale » passe par l'apparence et c'est elle qui nous fera accepter ou refuser dans la vie socioprofessionnelle souhaitée en fonction de signes différenciateurs acceptables ou pas. Ce qui est important dans l'apparence des candidats, c'est qu'elle reflète une forme de discipline, de respect des conventions et des normes sociales propres au milieu bancaire. Ces aspects



sont soulignés, dans ce témoignage portant sur l'importance de l'apparence, au moment du recrutement : *« Et, nous, on est obligé de veiller à ça, je suis pas, par nature quelqu'un de conformiste, mais on est obligé, quand même d'avoir ce type d'approche, parce que ça va relever aussi, d'une certaine discipline, dans le métier ou dans l'exercice des métiers »* (Monsieur W., Banque H).

Le respect de tous ces codes, de toutes ces normes de l'apparence correspond bien à un régime de justesse. *« Or, tous les acteurs sociaux ne respectent pas ces normes (ou les respectent à des degrés divers), soit par non-connaissance de leur existence ou de leur légitimité sociale, soit par la volonté de contestation de l'ordre établi, soit par le jeu qu'elles-mêmes permettent »* (Pagès-Delon, 1989, p. 88). Mais alors se pose la question de ce qu'il advient lorsque l'on sort du régime de justesse conforme à un ordre établi, comme cela peut être le cas d'un candidat qui n'est pas conforme à l'ensemble de ces règles sociales liées à l'apparence. Une réponse nous est donnée par un enquêté qui déclare à ce sujet : *« Alors, parfois aussi la tenue vestimentaire relève de la provocation, mais c'est tout de même très rédhibitoire, parce que ce serait... C'est rédhibitoire pour l'embauche, au-delà des aspects que je viens d'évoquer, mais ça pourrait être rédhibitoire dans le métier ensuite, par rapport aux clients, vous voyez ce que je veux souligner ? »* (Monsieur W., Banque H).

L'identité sociale des individus s'inscrit donc dans leur apparence corporelle et vestimentaire et elle traduit leur appartenance au groupe professionnel dans lequel ils évoluent. En d'autres termes, il s'agit pour un recruteur interrogé, de :

*« [...] l'image sociale, c'est l'intégration sociale je pense, des personnes, chacun essaye de correspondre, enfin essaye de faire correspondre à l'image qu'il se fait que les autres attendent de lui, vous avez le miroir qui se regarde, deux miroirs en face de l'autre, c'est ça. Comment ça s'appelle ça, heu... en ?... Non, vous connaissez pas les méthodes de psy. C'est l'identification projective ça s'appelle, je crois, je sais plus, je crois et c'est vrai que dans les banques si vous mettez des gens qui sont habillés en, en surfers, ça n'ira pas, ça n'ira pas »* (Monsieur M., Banque D).

Le vêtement est effectivement un point d'ancrage de l'appartenance sociale : *« Tout vêtement est un uniforme qui n'a de sens que par rapport à un groupe et par lequel l'individu ne peut rien traduire directement de personnel sinon par le biais de son appartenance à un groupe social, ayant un code vestimentaire commun »* (Descamps, 1979, p. 55). Par conséquent, la culture métier qui existe au sein d'une profession passe au-delà des savoirs et des savoir-faire et se fonde aussi sur un ensemble de valeurs et de symboles qui sont transmis d'une génération à l'autre entre les professionnels. C'est l'exemple de la cravate pour les hommes, vécue comme un véritable outil culturel et symbolique de la profession bancaire.

« Vous verrez jamais un banquier, heu, vous descendez en bas à l'agence, vous verrez, ils sont tous en cravate, donc il y a un problème comment dirais-je de conformisme qui est de bon aloi aujourd'hui et quand je dis ça, je pense aux jeunes et à la société dans laquelle on est. Heu, je l'ai dit à une réunion... [...] Et, donc, il faut une cravate... Dans la banque... Chez nous en tout cas » (Monsieur We., Banque H).

En outre, l'apparence fait bien apparaître le sentiment d'appartenance à un endo-groupe parce que les représentants de ce groupe se perçoivent eux-mêmes selon une image qui définit une représentation sociale du banquier parce que « *Ce qui est important, c'est de correspondre en fait, de correspondre par rapport au métier qu'on a choisi* » (Monsieur La., Banque F). Le respect de tous ces codes, de toutes ces normes du métier de banquier en lien avec l'apparence correspond donc à un régime de justesse.

Ainsi, s'il est important de correspondre au métier, c'est aussi pour assoir son appartenance sociale à l'extérieur de son groupe professionnel, c'est-à-dire être perçu, reconnu et identifié par des individus n'appartenant pas à l'endo-groupe.

#### **4.1.2 L'apparence comme reconnaissance de l'appartenance à une classe sociale**

L'apparence d'une personne reflète une image qui peut être une image sociale. « On peut donc dire que, par sa tenue, l'individu crée une image de lui-même, mais une image qui, à proprement parler, n'est pas faite pour qu'il la contemple » (Goffman, 1998, p. 71). Dans le cadre de la relation bancaire, l'image du commercial est soumise au regard, à la perception du client. En effet, « Lorsqu'un inconnu se présente à nous, ses premières apparitions ont toutes les chances de nous mettre en mesure de prévoir la catégorie à laquelle il appartient et les attributs qu'il possède, son identité sociale » (Goffman, 1975, p. 12). Ainsi, l'apparence d'un commercial d'une banque contribue à son sérieux, à sa crédibilité. Son image lui permet ainsi d'être conforme à ce qui est attendu de lui professionnellement. Ce point est développé dans cet extrait : « *C'est-à-dire que la majorité des clients, la majorité de nos clients se construisent une image du banquier et si ils ne trouvent pas cette image dans leur interlocuteur, s'ils ne retrouvent pas cette image, il va y avoir une forme de déception. Et parfois qui va se muer aussi, parfois en une forme de suspicion* » (Monsieur W., Banque H). Cette même idée est reprise plus précisément avec un exemple vestimentaire « [...] *un commercial homme qui va recevoir des clients sans la cravate vis-à-vis de certains clients, ça serait pas, pour le client, c'est pas bon. Même si ça ne change rien sur le fond dans le sérieux de l'échange qu'on peut avoir avec le client, mais c'est l'image qui perdure encore vis-à-vis*

*des clients* » (Monsieur A., Banque G). Si le vêtement joue un rôle fortement ancré de marqueur social, il en est de même pour le corps.

Le corps lui aussi, en tant qu'objet est un marqueur de la classe sociale des individus puisqu'il émet toute une série de signes (la couleur de peau, le poids, l'allure gestuelle...) qui affectent et catégorisent les individus dans une hiérarchie sociale.

« [...] le corps est en effet, au même titre que tous les autres objets techniques dont la possession marque la place de l'individu dans la hiérarchie des classes, par sa couleur (blafarde ou bronzée), par sa texture (flasque et molle ou ferme et musclée), par son volume (gros ou mince, replet ou élancé), par l'ampleur, la forme ou la vitesse de ses déplacements dans l'espace (gauche ou gracieux), un signe de statut – peut-être le plus intime et par là le plus important de tous – dont le rendement symbolique est d'autant plus fort qu'il n'est pas, le plus souvent, perçu comme tel et n'est jamais dissocié de la personne même de celui qui l'habite » (Boltanski, 1971, p. 232).

La façon dont le corps est imprimé par la classe sociale des individus est directement liée à la notion d'« hexis corporelle » (Bourdieu, 1977).

« Elle désigne la manifestation corporelle incorporée de l'habitus : elle est ce qui transforme effectivement le corps selon les usages sociaux spécifiques à chaque groupe. [...] L'hexis corporelle s'ajoute ainsi au corps de classe, déjà physiquement et morphologiquement déterminé par le goût, qui va orienter l'individu vers telle ou telle prédilection alimentaire, telle ou telle activité physique » (Detrez, 2002, p. 163).

Or, tous ces éléments sont liés à une façon d'être des personnes, dont les principaux vecteurs sont à la fois le corps et le vêtement. Il y a, comme nous l'avons vu dans la partie concernant le « sérieux » du banquier, tout un rituel qui transparaît à travers le comportement et la tenue. Ces éléments inscrivent donc l'appartenance sociale des professionnels au milieu bancaire, ce que rappelle dans ce témoignage un recruteur interrogé à propos d'un postulant : « *Je pense que nous sommes obligés de nous adapter à tous nos clients et les standards là-dessus font que costume/cravate ou tout au moins chemisette pendant les périodes d'été [...] correspondent quand même à ce que nos clients peuvent attendre de leur banquier ou de leur conseiller bancaire* » (Monsieur L., Banque F). Car ce qui forge l'appartenance sociale des professionnels, c'est la représentation qu'en ont les individus extérieurs au métier. Ils projettent des attentes qui relèvent de représentations stéréotypées des métiers. Ces dernières sont alimentées, entre autres, par l'apparence et contribuent à la construction d'une « façade sociale ». En d'autres termes, « [...] on notera qu'une façade sociale donnée tend à s'institutionnaliser en fonction des attentes stéréotypées et abstraites qu'elle détermine et à prendre une signification et une stabilité indépendantes des tâches spécifiques qui se trouvent être accomplies sous son couvert, à un moment donné. La façade devient une

**"représentation collective" et un fait objectif** » (Goffman, 1973, p. 33). C'est ainsi que la « représentation collective » du commercial en banque s'appuie sur le stéréotype du « banquier ». Autrement dit, « *Un banquier, c'est plutôt bien habillé en général, enfin, convenablement, ça porte un costume ou un blazer, ça porte une cravate, c'est quelqu'un qui doit être assez net dans sa tenue, vous voyez ? Et, l'immense majorité de nos clients, vous voyez, n'accepterait pas que nous ne soyons pas dans ce type de logique* » (Monsieur W., Banque H). Pour un autre interviewé, la représentation du banquier dans l'imaginaire collectif correspond à un stéréotype plutôt négatif et dégradé : « *[...]on a une image qui est assez dévalorisée, je ne parle même pas de la crise mais quand on regarde un film, le banquier passe toujours pour un con, c'est toujours le mec un peu collet monté et un peu naïf et qui est obsédé par le fait de vendre quelque chose, c'est une image totalement fausse mais qui est véhiculée par les films [...]* » (Monsieur B., Banque A). Toujours est-il que l'apparence des candidats qualifie ou non leur appartenance à la classe sociale correspondant au métier de « banquier » tel qu'il est défini et représenté par les professionnels eux-mêmes. Cette qualification résulte essentiellement d'une évaluation réalisée par les recruteurs à partir de l'apparence des postulants. Cette dernière doit en outre correspondre au moment de l'entretien de recrutement au profil d'un futur commercial tel qu'il est imaginé et attendu par les clients, d'après l'idée qu'en ont les recruteurs.

#### 4.1.3. L'apparence comme marque de savoir-vivre

Dans le monde bancaire, où règnent des valeurs de tradition, le savoir social des candidats se traduit aussi par leur « savoir-vivre », objet du monde domestique (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 212). Le savoir-vivre est ainsi considéré par les recruteurs comme un critère important du jugement. « Sachant que les sources d'impressions utilisées par l'observateur impliquent une foule de normes relatives à la politesse et à la bienséance, concernant à la fois les relations sociales et la représentation de la tâche, on voit encore une fois combien la vie quotidienne est enserrée dans un réseau de conventions morales » (Goffman, 1973, p. 236). Un interviewé déclare d'ailleurs accorder de l'importance dans son jugement à une :

« *...bonne éducation, dans le sens où voilà, est-ce que déjà quand le candidat arrive, il est poli, courtois, souriant... Parce que s'il ne l'est pas avec moi, il ne le sera pas avec nos clients, ça paraît difficile après, il va demain représenter l'image Banque G, si déjà, y dit pas bonjour au client, si déjà y s'assoit, avant que l'autre personne en face le fasse, voilà, c'est très basique, enfin, on se rend compte que dans le quotidien, ben c'est pas évident...* » (Monsieur P., Banque G).

L'importance accordée au savoir-vivre comme élément de l'évaluation des compétences s'explique notamment parce que « dans un monde domestique, où les êtres doivent assurer *la permanence et la continuité* d'une *tradition*, les relations concernent d'abord l'éducation » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 216). Ainsi, l'éducation, la bienséance, le savoir-vivre se traduisent par la prise en compte et le respect de règles de bienséance, autrement dit de bonne conduite, attendues et adaptées dans un environnement et un contexte donné. Or, l'ensemble de ces codes, de ces normes de savoir-vivre s'exprime par la présentation, l'apparence des candidats à travers la tenue vestimentaire, les comportements. En effet, comme le rappelle Boltanski :

« De telles "règles de bienséance", qui définissent la façon conforme d'accomplir les actes physiques les plus quotidiens, de marcher, de se vêtir, de se nourrir, de se laver, de se maquiller, et, pour certains de travailler, la façon correcte dont doivent se dérouler les interactions physiques avec autrui, la distance que l'on doit maintenir avec un partenaire, la façon dont on doit le regarder, le toucher, les gestes qu'il est convenable d'accomplir en sa présence et cela en fonction de son sexe, de son âge, selon qu'il est un parent, un ami, un étranger, qu'il appartient ou non à la même classe sociale, selon le lieu et l'heure de la journée<sup>42</sup>, enfin et peut-être surtout la façon correcte de parler du corps, de son aspect extérieur et des sensations physiques et qui, jamais énoncées de façon explicite et systématique ou sous la forme d'injonctions positives, ne s'expriment verbalement que de manière négative et indirecte à travers le rappel à l'ordre, la moquerie, le dédain condescendant, le mépris ou l'indignation morale forment une sorte de *code des bonnes manières* avec son corps, profondément intériorisé et commun à tous les membres d'un groupe social donné » (Boltanski, 1971, p. 217).

Concrètement la bienséance, le « code des bonnes manières » (Boltanski, 1971) correspondent à ce que Goffman appelle la « ligne de conduite » (1998, p. 49), c'est-à-dire, de manière générale, le respect des règles de convenance dans une société. Dans cette optique, dans le monde domestique, les règles de convenance correspondent à la « déférence » (Goffman, 1998, p. 50). L'auteur affirme ainsi, « Par ce mot, je désigne un composant symbolique de l'activité humaine dont la fonction est d'exprimer dans les règles à un bénéficiaire l'appréciation portée *sur* lui, ou sur quelque chose dont il est le symbole, l'extension ou l'agent » (Goffman, 1998, p. 50). En fait, il s'agit pour un individu, lors de sa présentation ou de l'interaction, d'exprimer des salutations, compliments, invitations, bref un ensemble de « rites de présentations » nécessaires à l'ordre social (Goffman, 1998). Dans les « Economies de la grandeur », la notion de « déférence », objet de la  *cité domestique*, est aussi reprise dans un sens très proche de Goffman. « La disposition des *degrés* et des *rangs* (« *sortir du rang* »)

---

<sup>42</sup> Hall E.T., « Proxemics », *Current Anthropology*, (9), 2-3, 1968, pp. 83-108 et « A system For the Notation of Proxemic Behavior », *American Anthropologist* (65), 5, 1963, pp. 1003-1026.

permet de s'y retrouver dans les *hiérarchies* et de distribuer de façon à "être *correct* en toutes circonstances, *la déférence* et le *respect*" » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 213). Pour les candidats, adopter des signes de déférence lors de l'entretien est nécessaire car cela contribue à un jugement positif de la part du recruteur. En effet, la déférence constitue la preuve d'un comportement correct et souhaitable envers le client : il s'agit par exemple de « [...] *dire bonjour à quelqu'un surtout et d'accueillir les gens correctement avec un sourire, un regard mais un regard direct et que ce soit dans la mesure du possible sincère...* » (Monsieur W., Banque A).

Par ailleurs, dans le *monde domestique*, un régime de justesse s'illustre aussi par le maintien de la « face » car elle participe au maintien de l'ordre social. Elle est définie comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier » (Goffman, 1998, p. 9). La « face » s'exprime au cours de l'interaction par l'ensemble des actes verbaux et non verbaux de l'émetteur. Or, les impressions véhiculées par ce dernier, même involontaires, seront reçues et interprétées par les récepteurs comme intentionnelles et conscientes. « Car c'est dans le *contact individuel* que se forme *l'opinion* (dans l'acceptation « avoir une bonne *opinion* de quelqu'un », qui se distingue, par son caractère personnel de l'opinion au sens de renom ou de l'opinion publique au sens civique) » (Boltanski, Thévenot, 1991, pp. 217-218). Ainsi, les impressions véhiculées par la « face » d'un candidat influencent positivement ou non l'opinion des recruteurs. C'est ce que montre cet extrait : « *Qu'un commercial vienne me voir, même se présenter sans cravate ne me pose aucun souci dès lors qu'il me montre que son paraître et son être est un respect du client* » (Monsieur H., Banque A). Ainsi, la « face » joue un double rôle et ce, à deux titres. Le premier est qu'elle est le garant de l'amour-propre, de l'image de soi que se construit ou se donne une personne d'elle-même. Le second est que c'est la « face » qui assure, qui préserve celle des autres interactants car elle est une preuve de leur prise en considération. La « face » est donc une preuve de respect que le candidat porte à l'institution, la banque et à ses clients. Cet ancrage de « la face » par l'apparence se retrouve à travers certains témoignages éloquentes :

« *Et puis je pense qu'aujourd'hui un client, il a aussi la notion d'institution bancaire, de respectabilité, de sérieux, ce genre de choses où on ne peut pas se permettre d'avoir des attitudes, des comportements, des tenues qui soient complètement en décalage, [...] il y a encore un petit peu cette sacralisation du banquier et je veux dire qu'on ne peut pas parler aujourd'hui à quelqu'un qui vient nous voir pour son projet immobilier peut-être de sa vie, en tongs, question de respect aussi vis-à-vis de la personne en face de nous, ce respect on l'a dans la tenue vestimentaire dans l'apparence dans la gestuelle dans le langage, dans tout ça, dans tous ces éléments-là* » (Monsieur P., Banque G).

Ce travail, qui permet d'assurer sa propre « face » et celle des autres est appelé par Goffman « *Face-work* », c'est-à-dire un travail de figuration, qui est sensé, lorsqu'il est bien fait, assurer l'ordre social (Goffman, 1973, p. 236). L'apparence d'un candidat est donc perçue comme la garante d'un savoir-social, d'un savoir-vivre, éléments pris en compte dans le jugement des recruteurs. Or, si l'apparence constitue un critère de qualification sociale du candidat, elle l'est aussi pour les qualifications personnelles.

## **4.2. L'apparence, critère de qualifications personnelles du candidat**

En effet, l'apparence permet de faire une projection, une anticipation, une prédiction sur les *grandeurs* intrinsèques du candidat en tant qu'individu, doté de ses capacités propres, de son caractère, de sa propre personnalité. Cette projection est surtout vraie dans la *cité domestique* car, « Dans ce monde, la tenue est inhérente aux personnes parce qu'elle manifeste le caractère qui est l'habitude faite homme ("La tenue personnelle reflète l'individu") » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 210).

### **4.2.1. L'apparence reflet de l'individu**

L'apparence joue donc un rôle d'identification, c'est-à-dire qu'à travers elle, l'individu cherche à se différencier du groupe tout en lui appartenant. Il cherche à être distinct des autres, au sens où tout en appartenant à un groupe, il souhaite être perçu comme un individu à part entière. En fait, ce que cherchent par leur apparence les individus c'est : « la reconnaissance de leur existence sociale, autrement dit, la reconnaissance de leur identité sociale » (Pagès-Delon, 1985, p. 167).

L'apparence est aussi un moyen de construction de l'individu car le regard des autres posé sur lui contribue à créer son image et son existence propre. C'est ainsi le rôle joué par le vêtement. « La mode complète le manque d'importance de la personne, son incapacité à individualiser l'existence par elle-même, en marquant son appartenance à un milieu justement défini par cette mode, détaché du reste et cohérent aux yeux de la conscience publique » (Simmel, 1989, p. 112). Cette même idée est aussi émise chez Goffman :

« Disons plutôt qu'un individu doit compter sur les autres pour compléter un portrait de lui-même qu'il n'a le droit de peindre qu'en partie. Chacun est responsable de l'image qu'il donne de sa bonne tenue et de celle que sa déférence impose aux autres, si bien que pour exprimer la totalité d'un homme, il faut une chaîne d'individus se tenant cérémoniellement par la main, où chacun donne avec déférence et

bonne tenue à son voisin de droite ce qu'il a reçu avec déférence de son voisin de gauche » (Goffman, 1998, p. 75).

Pour autant, dans un groupe social, pour que les individus se distinguent les uns des autres, le corps entre aussi en ligne de compte. Puisqu'« il faut un facteur d'individuation, c'est le corps qui joue ce rôle » (Durkheim, 1968, p. 386). Il y a aussi la volonté pour l'individu d'entrer en contact avec les autres, de communiquer, tout en étant lui-même, en s'affirmant lui-même (Le Guay, 2005). Pour un candidat au recrutement par exemple, son charisme est un exemple de cette individualité. Dans cette optique, la différence du postulant se traduit par des éléments qui ne relèvent pas simplement du vestimentaire. Plus précisément : « [...] *c'est pas le costume/cravate qui m'impressionne ou qui me fera penser qu'une personne est bien non, non pas du tout, c'est sa façon de se tenir, la propreté et puis le regard et la personnalité et un certain charisme, hein ! Quand on parle de charisme c'est savoir arriver sans s'imposer mais voilà on sait que cette personne est là et présente dans cette salle et voilà !* » (Madame V., Banque A). C'est en effet le charisme qui reflète l'individualité des êtres car « Le *charme*, le *charisme* désignent en fait le pouvoir que détient un agent de s'approprier le pouvoir que détiennent les autres agents (individus isolés ou vastes collectivités) de s'approprier sa vérité propre » (Bourdieu, 1977, p. 52). Comme l'apparence permet aux personnes d'affirmer leur individualité au sein d'un monde social, elle est perçue comme un véritable reflet des qualités intrinsèques de chacun.

#### **4.2.2. L'apparence reflet de la personnalité**

Le paraître serait donc le reflet de l'être car il correspond à l'« *identité naturelle* » (Detrez, 2002, p. 165), à la personnalité des individus. En ce sens, l'apparence contribue à forger des qualités ou des défauts qui seront attribués à une personne. Cela passe notamment par la « tenue » décrite par Goffman (1998). Il la définit comme :

« [...] cet élément du comportement cérémoniel qui se révèle typiquement à travers **le maintien, le vêtement et l'allure et qui sert à montrer à l'entourage, que l'on est une personne douée de certaines qualités favorables ou défavorables**. Dans notre société, l'individu qui se tient « bien », « convenablement », manifeste des attributs tels que : discrétion et sincérité ; modestie dans ses prétentions, esprit de compétition et loyauté ; contrôle de ses paroles et de ses gestes ; maîtrise de ses émotions, de ses appétits et de ses désirs, sang-froid dans l'adversité et ainsi de suite » (Goffman, 1998, p. 29).

Ainsi la « tenue » d'un candidat, constituée de sa présentation, reflèterait ses qualités intrinsèques. C'est ce que confirme l'étude réalisée sur le terrain, notamment à travers cet



extrait : « *On peut être inadapté en costume/cravate, classe, j'en connais, mais le vêtement, la vêtue, ça correspond quand même à une partie de la personnalité pour un jeune [...]* C'est comme un moine qui postule il met un habit de moine, après il faut gratter un peu, il faut aller derrière » (Monsieur B., Banque A). Ainsi, « Plus essentiellement peut-être, la bonne tenue est ce que l'on exige d'une personne avant de lui faire confiance comme interactant constant, équilibré pour la communication et apte à agir de telle sorte que les autres puissent jouer sans danger leur rôle d'interactants à son égard » (Goffman, 1998, p. 69).

En outre, la « bonne tenue », est une notion relayée chez Le Breton par « l'étiquette corporelle » (1992). Cette dernière a pour variable le sexe, l'âge, le lien familial, la fonction, le statut... Elle induit que tout comportement, toute conduite des personnes en incohérence avec les situations sociales, le contexte, entraînerait une situation d'« inconvenance » (Le Breton, 1992, 2008). Pire, ces situations agissent sur le récepteur, l'interactant et peuvent provoquer un sentiment de honte, de gêne à l'encontre de l'auteur de l'inconvenance, provoquant à son tour par effet domino, une situation d'« embarras » (Le Breton, 2008, Goffman, 1973). En outre, la notion de « tenue » (Goffman, 1998) a un certain nombre de points communs avec ce que Bourdieu nomme « la physionomie proprement sociale » (1977). Elle s'en rapproche notamment par l'interprétation et le lien que les acteurs font dans une interaction, à partir de l'apparence de l'autre, en lui attribuant des caractéristiques liées à sa personnalité. Ces caractéristiques sont positives ou négatives selon la perception des interlocuteurs. Ainsi, chez les recruteurs, l'apparence corporelle des candidats peut se traduire par des qualités habilitantes ou discriminantes.

Pourtant, il convient de souligner une différence entre l'approche de Goffman et celle de Bourdieu. Chez Goffman et les interactionnistes, la perception du corps par le groupe est en dehors de l'espace social alors que chez Bourdieu, elle est ancrée dans des schèmes fondamentaux issus de structures sociales.

« Ce rapport au corps qui est progressivement incorporé et qui donne au corps sa *physionomie proprement sociale* est une manière globale de tenir son corps, de le présenter aux autres, où s'exprime, entre autres choses, un rapport particulier -de concordance ou de discordance- entre le corps réel et les corps légitimes (tel qu'il est défini par une classe particulière de schèmes de perception ou, si l'on préfère, une anticipation inconsciente des chances de succès de l'interaction qui contribue à définir ces chances (par des traits communément décrits comme assurance, confiance en soi, etc.)) » (Bourdieu, 1977, p. 54).

Toutefois, la conséquence est la même, l'apparence corporelle contribue à qualifier un individu en lui attribuant des qualités ou des défauts. Ainsi, dans notre étude, certains

recruteurs interrogés attribuent des traits de personnalités à des candidats potentiels sur la base des photographies. Il en ressort par exemple des qualificatifs négatifs et positifs, tels que « coincé », « dynamique », exprimés comme suit :

*« On le sent dans la photo, c'était ma première impression ; elle a les genoux un peu serrés, coincés, bon est-ce que c'est la jupe qui ne permet pas de faire des mouvements ; mais elle a également les bras serrés, le long du corps, ce qui veut dire, bon, je viens, **je suis un peu coincée**, je sais pas trop sur quel pied danser, c'est un peu l'impression que j'ai avec cette personne là... Celle-là, elle marche, elle a une démarche dynamique on peut dire...J'avance et j'y vais, donc ça oui ! »* (Madame K., Banque A)  
(Respectivement : Femme Photographie 3, Femme Photographie 1, voir Annexe 2).

Ou encore,

*« [...] lui, si je fais ma psycho à 2 balles, ça va me déplaire, **son côté raide de la main, ça me gêne un petit peu son attitude, je trouve qu'il est engoncé, coincé**, il me plaît qu'à moitié, je pense qu'il est un peu raide, je le verrais plutôt en middle office (rires), plutôt qu'en front office »* (Monsieur T., Banque B)  
(Homme Photographie 2, voir Annexe 2).

D'autres qualités sont aussi exprimées par l'attitude corporelle des candidats qui, selon certains recruteurs, peut être un gage de sincérité : *« Ça sera quelqu'un qui sera **sincère, ça s'entend à la voix à l'attitude, au regard** »* (Monsieur B., Banque A).

Le recruteur attribue donc des qualités ou des défauts à un candidat sur la base de son apparence. Cette dernière l'informe lors du face-à-face sur les compétences comportementales du postulant. Elle reflète par exemple, la maîtrise de soi, des capacités relationnelles nécessairement requises pour des postes de conseillers commerciaux. Outre l'apparence corporelle, le vêtement contribue aussi à jouer le rôle de révélateur d'une personnalité car les différents styles vestimentaires permettent aux personnes de s'individualiser et d'asseoir leurs différences (Yonnet, 1985). Ainsi, une fois encore, l'enquête révèle que des défauts et des qualités sont exprimés par rapport aux photographies. Ainsi l'« immaturité » qualifie une candidate photographiée avec des baskets multicolores : *« On a l'impression d'avoir une jeune, une personne un peu immature, moi c'est l'impression que j'ai, je mets des baskets colorées, je sais pas, elle a peut-être 16, 17 ans, ça fait un peu ça »* (Madame K., Banque A)  
(Femme, Photographie 4, voir Annexe 2). Un autre extrait d'entretien montre le lien réalisé entre une tenue vestimentaire bariolée et un caractère incohérent : *« Vous mettez, je ne sais pas moi, une chemise jaune avec une cravate verte, ça ne colle pas parce que ça dénote un état d'esprit et ça dénote aussi ... **ça retrace un caractère**, si ces gens-là n'arrivent pas à s'habiller correctement **ils n'auront pas de rigueur non plus et nous on exige quand même de la rigueur et puis un peu de cohérence dans ce qu'on fait** »* (Monsieur R., Banque A). Ainsi, l'apparence des candidats traduit pour les recruteurs leurs traits de personnalité, leurs qualités

ou leurs défauts. Autrement dit, le corps, le vêtement, la présentation générale participent au jugement du candidat et définissent un profil, des compétences le qualifiant ou non pour une fonction commerciale.

L'importance accordée par les recruteurs à l'apparence des candidats relève de plusieurs éléments. Le premier est lié aux *principes généralisés domestiques* déployés dans le secteur bancaire. Dans le *monde domestique*, l'apparence en tant qu'objet se positionne comme un instrument de mesure et de qualification des candidats. Si l'apparence est un *appareil de grandeur* c'est parce qu'elle se déploie lors d'un dispositif *domestique* : la présentation du candidat au moment de l'entretien de face-à-face. Ainsi, l'apparence établit des *grandeurs*, des normes de ce qui est acceptable. Lorsque l'apparence des candidats correspond aux *grandeurs* de l'apparence en vigueur dans l'institution, alors la situation est naturelle, elle se tient et l'ordre établi est maintenu. En revanche qu'en est-il si ce n'est pas le cas ? Nous répondrons à ce premier point dans le chapitre suivant.

En outre, l'étude a cherché aussi à déterminer les *grandeurs* constitutives de l'apparence et les raisons qui y sont liées. L'objectif étant d'établir des rapprochements afin de montrer les règles et les normes souvent implicites de l'apparence dans le milieu bancaire. Enfin, il apparaît que l'apparence des candidats est un critère de jugement, un élément de preuve. Elle permet au recruteur d'établir une évaluation de compétences comportementales, de savoir-être. Dès lors se pose la question de la justesse et de la justice de la prise en compte d'un tel critère dans l'établissement du jugement. Nous répondrons également à cette question, dans le chapitre suivant, en soulevant les différents enjeux qui y sont liés.

## Chapitre II : L'apparence facteur d'injustice

Comme on l'a vu précédemment, l'apparence est un objet *domestique*. Par conséquent, elle constitue un *appareil de grandeur* permettant de qualifier les candidats. L'apparence relève donc d'un critère pouvant être pris en compte ou non par le recruteur lors du jugement du candidat. Pour autant, se pose alors la question du caractère légitime de l'apparence dans le cadre du jugement d'un individu. Pour traiter ce questionnement, deux postures s'offrent à nous dans l'analyse de l'étude. La première relève d'une posture pragmatique reposant sur une analyse des *usages* dans un certain *contexte* et relevant du *sens commun*. Elle s'appuie sur une position d'*extériorité simple* (Boltanski, 2009, p. 23) dans la mesure où elle relève de la description de la société. La seconde s'inscrit dans un registre *métapragmatique* incluant une *réflexivité* de la part des acteurs et donnant lieu à une *confirmation* ou à une *critique* de l'ordre social. Le choix effectué ici s'oriente vers cette dernière approche : la posture critique. En effet, cette dernière a pour motivation de susciter des questionnements, des interrogations, de chercher à identifier et comprendre la validité des mécanismes institutionnels et les justifications qui en découlent. Pour ce faire, il s'agit pour le chercheur d'adopter une position dite d'*extériorité complexe* (Boltanski, 2009, p. 23). L'objectif est de tenter de cerner certaines limites, sans pour autant avoir la prétention de donner des leçons et des solutions mais uniquement de proposer des pistes pour un modèle plus juste à suivre.

« Depuis une sociologie pragmatique de la critique, la position métacritique consistera donc à tirer parti du point de vue des acteurs, c'est-à-dire à prendre appui sur leur sens moral et particulièrement sur leur sens ordinaire de la justice, pour rendre manifeste le décalage entre le monde social tel qu'il est et ce qu'il devrait être pour satisfaire aux attentes morales des personnes » (Boltanski, 2009, p. 56).

Rapportée à notre étude, cette posture métacritique suscite donc de nombreuses interrogations. En effet, il est apparu dans le chapitre précédent que l'apparence participait à l'établissement du jugement de certains recruteurs. Lorsque celle-ci correspond *aux principes généralisés domestiques*, elle remplit les conditions d'un agencement équilibré. Elle contribue donc en ce sens à une situation *ajustée*, qui est naturelle. Mais qu'en est-il des situations de recrutement dans lesquelles l'apparence ne répond pas aux *grandeurs* déployées dans le *monde domestique* ? Qu'en est-il donc de ces situations qui ne se tiennent pas, qui ne sont pas naturelles et dans lesquelles les échanges sont instables ? Et si l'apparence des candidats ne correspond pas à un objet ajusté, peut-on parler de dysfonctionnement ou d'injustice ? Quels sont les régimes d'action (sous ou hors équivalence) résultant de la prise en compte de l'apparence dans le jugement d'un candidat ? Parmi, ces régimes d'actions, on peut recenser

ceux qui relèvent de la *justice*, de la *justesse*, de la *violence*, de l'*agapè*, de la *compassion*, du *tactique-stratégique*. Nous retiendrons quatre régimes qui correspondent à la façon dont sont établis les jugements des recruteurs en fonction de l'apparence : le régime de justesse, le régime de justice, le régime tactique-stratégique, le régime de la violence. Tous seront développés et permettront de comprendre comment l'apparence des candidats fait basculer le jugement des recruteurs selon ces différents régimes.

## **1. Le rôle de l'apparence dans l'action de juger**

L'étude des relations sociales ne résulte pas exclusivement d'un rapport entre les personnes, elle doit aussi tenir compte de l'ajustement aux choses. En ce sens, l'analyse des régimes d'action des recruteurs permet de déterminer la façon dont est mis en œuvre leur jugement en fonction de l'apparence. En fait, il ne s'agit pas d'étudier le monde tel qu'il est « objectivement », mais de l'étudier à travers le sens ordinaire de ce qu'est le monde à travers le prisme d'acteurs dans le cours des actions. « Il s'agit donc d'un découpage du découpage » (Corcuff, 2011, p. 101). Plus précisément, notre analyse porte sur la façon dont les recruteurs mettent en œuvre leur jugement en situation de recrutement de face-à-face ; comment ils établissent leur jugement en prenant en compte ou non l'apparence dans leurs critères.

Il apparaît dans un premier temps que l'apparence ne constitue pas un critère déterminant du jugement des recruteurs. La situation est *ajustée* et, dans ce contexte, l'apparence n'est pas un élément saillant car elle correspond aux règles, aux normes, au « dress-code » détaillés dans le chapitre précédent. Il se peut aussi qu'elle ne présente aucun poids pour le recruteur dans l'évaluation du candidat. Dans les deux cas, il n'y a aucune nécessité pour les recruteurs de donner une justification à leur jugement, soit parce que la situation est naturelle et se tient, soit parce que l'apparence est un élément sans importance dans le jugement porté au moment de l'entretien de recrutement. Dans ce cas, le régime d'action dans lequel s'inscrit le recruteur est celui de la *justesse*. Ainsi, « Pour que la situation soit justiciable d'un principe supérieur commun, il faut que chaque être (personne ou chose) lui soit ajusté » (Boltanski, Thévenot, p. 58).

Or, l'apparence, quand elle ne correspond pas à l'agencement du *monde domestique*, peut être à l'origine d'un désajustement. C'est l'exemple de l'apparence d'un candidat qui serait inadaptée à un profil commercial lors de l'entretien de recrutement. Cette situation résulte d'une « défaillance des personnes et des objets » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 59), qui peut prendre des formes multiples, détaillées dans la partie ci-dessous.

## 1.1. Les défaillances résultant de l'apparence

Parmi les nombreuses défaillances résultant de l'apparence, on peut trouver la *représentation frauduleuse* (Goffman, 1998, p. 61). Il s'agit d'une situation dans laquelle le ou les observateurs s'aperçoivent que le rôle joué par l'acteur n'est pas crédible, car ce dernier trahit par son comportement, son attitude un manque de sincérité ou de cohérence. Il y a donc dans ce type de situation de la part des observateurs la « conscience d'un divorce entre les apparences et la réalité » (Goffman, 1998, p. 62). Ce type de situation tend à discréditer définitivement l'acteur qui se fait reconnaître comme imposteur. Ce peut être le cas de candidats qui cherchent à se valoriser, à se faire valoir par le biais de manipulations, mais qui inévitablement se font démasquer. Les signes, plus précisément les indices de cette « imposture » se traduisent par des défaillances dans le comportement du candidat telles que la perte de la *face*, l'*embarras*, le manque de *tenue*.

« Alors la bonne attitude, le bon comportement c'est déjà **rester soi-même**, ne pas arriver avec... Si l'entretien il le prépare le candidat et je les comprends, les jeunes ont besoin de travailler donc ils préparent leur entretien, malheureusement souvent au niveau des écoles, c'est là que je vais commencer à être un peu heu... Dans les écoles on leur apprend des discours, on leur apprend des structurations d'entretien dans lesquels ils ne sont pas à l'aise et pour moi, le bon candidat c'est celui qui certes va chercher à rester dans ce carcan qu'on lui a donné, mais s'il ne se sent pas bien parce que moi dans l'entretien je vais le déstabiliser il arrivera à sortir de, de son carcan, à rester lui-même et puis voilà à montrer son énergie, montrer son envie » (Monsieur B., Banque E).

Comme autre cas de désajustement, on trouve aussi la *perte de la face* (Goffman, 1998) qui met le candidat en mauvaise posture. Les défaillances liées à la *perte de la face* peuvent se traduire par le fait de faire *mauvaise figure*, ou encore *piètre figure*. Le premier cas fait référence aux situations dans lesquelles la personne ne peut en aucun cas être intégrée au vu « de sa valeur sociale dans la ligne d'action qui lui est réservée » (Goffman, 1998, p. 11). Ce peut être le cas de candidats que les recruteurs n'imaginent pas être face à une clientèle parce que leur tenue est en inadéquation avec les valeurs sociales en cours dans les banques.

L'*embarras* constitue aussi une situation de défaillance. D'autant plus que « l'extrême *embarras* chez les autres et soi-même se reconnaît à certains signes objectifs du trouble émotionnel » (Goffman, 1998, p. 87). Au moment de l'entretien de recrutement, le candidat est censé répondre avec une certaine assurance aux questions qui lui sont posées par le recruteur. Cette assurance n'est pas une attitude de morgue, elle est censée traduire une crédibilité, une forme de naturel, d'aisance du candidat. L'ensemble de ces comportements correspond à des qualités attendues par le recruteur. Mais, toute situation qui entraîne des

hésitations, des bégaiements, des lapsus, des mauvaises réponses... discrédite le candidat. Car, « malgré la variance de cette relation du déplaisir à la confusion, l'émoi, dans notre société du moins, est signe de faiblesse, d'infériorité personnelle ou sociale, de culpabilité, de défaite et autres traits peu enviables » (Goffman, 1998, p. 91). La « *face* » du candidat ainsi menacée dans l'interaction est une source d'*embarras* pour lui et peut-être, par empathie, pour le recruteur. Dans tous les cas, l'entretien de recrutement est une épreuve qui vise à tester ce type d'aptitudes ; la maîtrise et le contrôle des émotions, dans des phases d'interaction, de forte tension, de stress (Le Gall, 2000, p. 72). Il apparaîtrait que lorsque l'interaction ne se passe pas idéalement pour le candidat tous les signaux émis de défaillance : embarras, évitement, fuite... agissent comme des éléments révélateurs, des stigmates qui cristallisent l'échec du candidat dans cette situation d'entretien. Ce dernier craignant de perdre définitivement la face se sent menacé, perdu et cela peut autoalimenter cet échec relationnel. C'est encore plus vrai lorsque le candidat redoute les situations d'interactions ou les exècre comme « toute personne qui est prise dans une situation où elle se sent obligée de communiquer, mais où elle veut en même temps éviter l'engagement inhérent à toute communication » (Watzlawick, Beavin, Jackson, 1972, p. 76).

Lors de l'entretien de recrutement ce que recherche le recruteur chez le candidat, c'est le maintien de la bonne *tenue*. « La tenue sert à montrer au recruteur que l'on est une personne douée de certaines qualités. La bonne tenue est ce que le recruteur exige d'un candidat avant de lui faire confiance comme interactant constant, comme le montre l'analyse des entretiens approfondie dans la deuxième partie » (Le Gall, 2000, p. 72). Bien entendu, lorsque le candidat manque de *tenue*, alors ceci est considéré comme une incohérence pour le recruteur. Cette défaillance pénalise fortement le candidat dans le jugement que lui porte le recruteur et dont la conséquence est la mise en péril de sa sélection future. « Si, par contre, la personne arbore des choses qui sont un *petit peu plus visibles avec des tatouages sur les avant-bras et qu'il est censé exercer des fonctions de représentation en clientèle ça va être compliqué...* » (Monsieur B., Banque A). Dans notre étude, la défaillance peut être attribuée à un défaut du candidat qui n'a pas compris ce que l'on peut attendre de lui du point de vue de son apparence dans la fonction commerciale. Mais, la défaillance peut aussi être liée à une situation sociale ne permettant pas au candidat la mise en valeur de l'objet. Ce peut être le cas de candidat issu de milieux sociaux défavorisés, pour qui l'achat de vêtements adaptés à l'entretien est impossible au vu d'un budget trop restreint. Dans ce type de situation, « La controverse apparaît pour décider si les êtres défaillants doivent sortir diminués du constat de défaillance ou si, ce constat n'étant pas jugé probant, une nouvelle chance doit leur être donnée de faire

leurs preuves » (Boltanski, Thévenot 1991, p. 170). Ce type de situation nous amène à nous demander si le désajustement lié aux défaillances de l'apparence du candidat relève d'un registre de dysfonctionnement ou d'un registre d'injustice (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 59). Le premier registre s'inscrit dans un régime d'action sous équivalence correspondant à un régime de justice ou tactique-stratégique. Le second registre en revanche correspond à un régime d'action hors équivalence, un régime de violence.

## 1.2. Les régimes d'action liés à l'apparence

### 1.2.1 . Le régime de justice

Comme nous l'avons rappelé précédemment, l'apparence peut être source de *désajustement*, à cause de nombreuses défaillances. Elle peut alors pénaliser le candidat. Pourtant, dans ce cas, pour certains recruteurs, cela relève d'un simple *dysfonctionnement* et ce manque de justesse n'impacte pas leur jugement sur le candidat (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 59). L'apparence est alors un *machin* et au nom du principe de commune humanité, elle ne compte pas, ne mérite pas d'être relevée, soulignée durant l'entretien. Ce *dysfonctionnement* n'appelle aucun commentaire du recruteur et par conséquent aucune justification sur ce point. C'est ce que montre cet extrait :

« *Moi, je n'ai pas de commentaires particuliers, dans la mesure où, en entretien de recrutement la tenue vestimentaire n'est pas l'élément discriminant, j'allais dire n'est pas le point d'entrée d'un entretien de recrutement. L'entretien de recrutement va porter sur ce que la personne a à dire, sur ce qu'elle a fait, sur ce qu'elle a envie de faire, pourquoi elle a envie de rejoindre notre entreprise, en clair la banque D, après les éléments, des éléments plus personnels de tenue c'est des éléments qui vont être associés à la personne qu'on va à un moment donné pendre en compte mais à ce stade je n'ai pas de commentaires à faire, dans le sens où... Toute candidature pour moi est recevable. Je n'en exclus aucune. Heu et je ne sais pas si votre propos porte sur... des choix peut-être que l'on peut être amené à faire sur des candidats ou pas* » (Monsieur K., Banque D).

Le recruteur qui s'exprime ainsi n'avait aucun commentaire à faire sur les photographies, car selon lui, juger un candidat sur sa simple apparence ne fait pas partie de critères recevables dans la pratique du recrutement. Sa réponse fut du même ordre lorsque lui fut posée directement la question sur la présentation des candidats.

Pourtant, les cas de défaillance liée à l'apparence peuvent pénaliser les candidats parce qu'ils sont pris « en défaut de grandeur » par rapport aux objets engagés (l'apparence). Cette dysharmonie « entre les grandeurs des personnes et des objets engagés, traduites en terme de



*défaillance*. [...] Les objets peuvent faire défaut et ne pas tenir la place qui leur incombe dans la situation » (Boltanski, Thévenot 1991, pp. 169-170). Pour d'autres, cette inadéquation de l'apparence constitue une défaillance qui pourrait être gommée au cours d'un échange satisfaisant : « *C'est la première impression qui compte souvent. Alors qui compte, qui compte longtemps, on peut après dire, un commercial peut après inverser la tendance c'est-à-dire qu'il a loupé son premier contact, mais il peut quand même rattraper par sa qualité de commercial, etc.* » (Monsieur H., Banque A). Les justifications apportées par certains recruteurs sont reliées aux *principes généralisés industriels*. C'est le type d'action mise en œuvre par des recruteurs ayant recours dans leurs institutions à toute une série de tests, d'outils et d'instruments d'évaluation. Ces objets relevant clairement du *monde industriel* prédominant dans le jugement dont les principes d'équivalence se réfèrent au *monde industriel* plutôt qu'au *monde domestique*. Autrement dit, plus l'incertitude est limitée et balisée par des éléments industriels moins l'apparence est discriminante. Dans ce cas, l'apparence peut être considérée comme un *machin*, c'est-à-dire un objet sans importance au moment du jugement porté sur un candidat par le recruteur. Dans notre étude, ce sont surtout les stratégiques interrogés qui optent pour ce type de posture.

« *Quelqu'un qui arriverait très classique, très agréable à regarder, y doit pas être meilleur forcément rien que d'apparence que celui qui va arriver en jeans et en tennis. Si c'est un critère à un moment donné, il ne doit pas l'emporter. Il faut qu'on trouve un équilibre. Voilà ! Mais si je trouve un très bon candidat qui est venu à l'entretien en jeans, ça ne me pose aucun problème de lui dire : "Écoutez, vous faites l'affaire". Simplement, je pourrais lui faire quelques recommandations sur la tenue vestimentaire qu'il aura à adopter* » (Monsieur N., Banque B).

Mais on trouve aussi plus rarement des opérationnels qui sont dans ce type d'approche.

« *Si j'ai quelqu'un en face de moi qui a du potentiel, qui a du répondant, avec laquelle, je me dis, j'ai envie de travailler avec, si j'ai envie de travailler avec, ces points-là, vestimentaires ou autres, sont des points qu'on abordera ultérieurement. Mais ce ne sera pas un frein, sauf si j'ai quelqu'un qui vient avec je ne sais pas quoi, des tenues un peu trop gothiques ou autres, non là c'est pas possible. Heu disons pour moi ce ne sera pas le premier frein. Ensuite, il faudra effectivement le recadrer si je souhaite l'embaucher. Mais voilà, à ces conditions et puis je lui demanderai de respecter une façon de s'habiller et de ne pas être exagéré dans certaines tenues et de respecter une certaine convenance* » (Madame K., Banque A).

Une apparence défaillante n'est donc pas un frein lorsque l'épreuve est resserrée ultérieurement. Ce type de situation se retrouve notamment dans le cas de l'apprentissage. En effet, le recruteur, au moment de sélectionner un apprenti, porte un jugement plus souple sur la partie de l'apparence. En effet, pour l'employeur, les deux années d'apprentissage permettent au candidat, futur apprenti, de suivre les règles formelles et informelles (telles que

l'apparence) régnant dans l'institution. Ces éléments sont d'ailleurs retranscrits dans des livrets d'apprentissage recensant par écrit tous les points de formation acquis ou devant être acquis. L'apparence fait ainsi partie des éléments qui peuvent être inscrits dans ce document. En outre, de nombreuses formations par apprentissage dans les métiers commerciaux au niveau DUT, Licence ou Master (CFPB, CFA) inscrivent dans leur programme de formation des journées dédiées entièrement à l'optimisation de l'apparence : la tenue vestimentaire et corporelle.

*« Il y en a 2 qui ne me conviendraient pas c'est le jean/basket, hein, c'est heu..., mais..., en fait très clairement en recevant la personne, je pense que durant l'entretien, je serai amené à l'évoquer avec elle. Parce que, là encore une fois, c'est dans un souci de transparence, par exemple, **on sélectionne par exemple des apprentis qui préparent un BTS et des fois des étudiants qui ont 17, 18 ans et là par exemple c'est des personnes qui n'ont pas justement été sensibilisées, je dirais à postuler dans la banque** » (Monsieur A., Banque A).*

L'épreuve est aussi resserrée lorsque, par exemple, le recruteur aborde clairement le sujet de l'apparence avec le candidat, comme c'est le cas lorsque la tenue est jugée en décalage avec le milieu bancaire et qu'une question est posée directement sur le sujet. C'est une façon de laisser une seconde chance au candidat et de ne pas l'enfermer définitivement dans un jugement préconçu.

*« Parce que vous évoquez **la présentation vestimentaire**, mais moi, très clairement j'ai eu, j'ai déjà été confronté disons à ce genre de situation, ça peut être aussi très clairement, ça ne me gêne pas d'en parler, l'aspect physique de la personne au-delà de sa présentation [...] Alors c'est toujours très délicat pour... c'est une question de sensibilité quand on a quelqu'un en face de nous, mais je pense quand même que d'une façon générale, **il vaut mieux évoquer ce genre de choses, en pesant bien les mots, plutôt que de ne pas en parler et de prendre une décision qui risque d'être incomprise, voire jugée comme étant une injustice**. Je pense, enfin moi dans ce genre de démarches<sup>43</sup>, ça m'est arrivé une fois ou deux et je pense que dans ce cas-là, il faut jouer la transparence, c'est-à-dire jouer la transparence, alors il faut bien peser ses mots, mais c'est en parler sous une certaine forme à la personne pour voir justement comment elle réagit : est-ce qu'elle va comprendre, est-ce qu'elle est totalement fermée, est-ce que justement elle vient d'une autre culture, ce qui fait que justement elle a pas forcément intégré qu'il y a telle obligation comme dans un autre secteur d'activité, ce sera peut-être une autre obligation et effectivement le mieux c'est toujours d'en parler » (Monsieur A., Banque G).*

---

<sup>43</sup> NDA : Situations de recrutements avec des tenues inadaptées à la situation de l'entretien en particulier et au monde bancaire en général.

C'est aussi le cas d'un autre stratégique amené lui aussi à poser la question sur une tenue inadaptée :

*« Si je sais que j'ai rendez-vous avec une femme de 40 ans, je, je..., tout dépend de l'âge et du métier, si je recrute quelqu'un d'un autre établissement bancaire avec de l'expérience, qui a 40 ans, destiné à des points de vente ou conseiller haut de gamme, gestionnaire en banque privée, je me dirais que si elle vient comme ça, soit il y a des choses qu'elles n'a pas comprises, soit elle cherche à me provoquer, ou à jouer la différence, donc on serait dans des standards plus comme ça. Et que, à la limite, je crois que je la recevrais, mais je lui poserais la question. Je lui demanderais pourquoi elle est venue me voir dans cette tenue, sachant que finalement, elle savait que j'allais réagir et j'attendrais sa réaction... »*  
(Monsieur P., Banque G).

Une apparence même défailante n'est pas, ou peu, discriminante pour certains candidats, notamment quand ces derniers sont jeunes, de niveau Bac, sans aucune expérience professionnelle ou si les candidats sont issus d'un milieu social défavorisé : alors il y a un *transport de misère* (surtout chez les stratégiques). Dans ce cas, il y a un recours à la justification qui s'appuie sur une morale appelant à une forme de pitié, d'« indulgence coupable » (Boltanski, Thévenot 1991, p. 274), reposant sur la prise en compte du milieu social du candidat surtout quand celui-ci est défavorisé. Cette action est justifiée par une largesse d'esprit, une prise en compte d'un environnement global et une magnanimité de principe.

*« Par exemple, je prends l'exemple, ce sont, comment dire, les différences peuvent relever du milieu social, très curieux à notre époque et c'est un point très important pour nous, pourquoi ? Parce qu'on est une entreprise qui cultive encore une fois des valeurs humaines, c'est la performance, mais c'est aussi les valeurs humaines et bien sûr, nous sommes très sensibles aux aspects sociaux et en fait, on va s'efforcer année après année à embaucher des jeunes, par exemple de notre région issus de..., enfin on embauche aussi dans d'autres régions, issus de nos universités, de nos écoles et ça c'est une de nos vocations d'acteurs socio-économique importants. Le problème par rapport à ce que j'évoquais tout à l'heure, on doit rééquilibrer parfois un certain nombre de choses et notamment ces aspects, de tenue vestimentaire tels que je l'évoquais parce que, on peut s'apercevoir de la chose suivante, c'est que, le fils de cadre, le fils de banquier, le fils de profession libérale, par exemple, il va tout de suite adopter les codes, donc il va se présenter, dans la tenue attendue, voilà et parfois des jeunes par exemple d'un milieu social plus modeste, n'auront pas eu ces codes-là et c'est à nous de détecter, de leur apprendre en fait et en général, ils s'y mettent d'ailleurs très vite, mais il faut que le recruteur passe au-delà, parfois et arrive à, comment dire et arrive à gratter un peu plus profond dans ces aspects-là, parce qu'on peut passer à côté de candidats très valables, mais qui n'auront pas eu tout de suite un peu ces codes de présentation, ces codes vestimentaires, etc. Et, puis ce serait totalement quelque chose d'un peu inéquitable, ou de..., vous voyez, mais quand on a ce problème-là, on a parfois des petits morceaux de culture bancaire à apprendre et puis après, il y aura toute cette sédimentation, c'est un aspect que nous avons observé »* (Monsieur W., Banque H).

Pourtant, ce type d'action mise en œuvre dans le jugement du recruteur relève d'une injustice. En effet, elle favorise certains candidats au détriment d'autres candidats sur la base de la présentation. Nous développerons plus en détail cet aspect ultérieurement. En effet, dans une épreuve relevant d'un *compromis domestique/industriel*, l'apparence peut donner un poids prépondérant à un jugement de type *domestique*, au détriment de l'*industriel*.

### 1.2.2. Le régime tactique-stratégique

Dans ce cas, les recruteurs ont recours à une montée en généralité pour asseoir leur justification. En réalité, le régime sur lequel s'appuie le jugement relève d'un régime tactique-stratégique, car ce qui se déroule au sein de l'entretien de recrutement (scène officieuse), cherche à être justifié publiquement afin d'être admissible de façon publique et officielle (régime machiavélien) (Corcuff, 2011). « Ce régime se distingue de celui de justice par l'usage d'une équivalence non morale et par la mobilisation d'une pluralité de rapports » (Pierre, 2011, p. 389). Ce régime se traduit aussi clairement par une position d'évitement de la part du recruteur. Ce dernier (interrogé notamment dans le cadre d'une enquête sociologique), par peur de la dénonciation sur un sujet qu'il sait sous contrôle de la loi, cherche à éviter la justification en abordant le thème de l'apparence. Il l'évoque tout en utilisant la minimisation ou l'évitement.

*« Alors, il y a un dress-code. Il y a un dress-code non formalisé mais j'allais dire issu de... heu, c'est pas... **La tenue vestimentaire c'est pas, là aussi, c'est pas un élément discriminant dans le choix du recrutement. Mais je pense qu'il y a... Donc, c'est un sujet un peu compliqué parce que on est, on peut souvent être un peu border line, avec ce sujet-là** » (Monsieur B., Banque G).*

*« Quelqu'un qui a des cheveux sales en permanence **on a le droit de lui faire une remarque, mais c'est discriminant on est très vigilant sur le sujet**, mais par respect pour la clientèle si on estime nous que la clientèle risque d'être choquée ou dérangée, imaginons quelqu'un qui ne se lave pas, ça arrive rarement mais là on se réserve le droit quand même de lui faire une remarque » (Monsieur S., Banque G).*

*« Ce qui est clair c'est qu'il n'y a pas de consigne officielle et pour ce qui me concerne il n'y a **pas de pratique discriminatoire sur ce sujet qui est exercée**, après, ce à quoi un employeur à mon avis veille et doit veiller à faire c'est de mettre en adéquation le look de la personne avec les fonctions qu'il va exercer et pas tant par rapport à sa propre perception mais par rapport à la perception de ce qui est acceptable par le client. Alors acceptable par le client et puis en veillant aussi à, comment dire, l'effet induit en interne parce que si vous acceptez certains éléments plus particulièrement visibles chez une personne pourquoi ne pas l'accepter chez une autre, donc on va créer, entre guillemets, un précédent, donc tout ça doit se gérer... Moi je suis, je ne pense pas qu'il faille gérer ça par, je dirais, un règlement intérieur extrêmement sourcilleux, ça c'est de l'intelligence de situation, c'est, voilà, donc quand on*

*travaille dans la banque on sait qu'on a certainement moins de libertés en matière vestimentaire et de singularité de look que quand on est employé dans une imprimerie, donc il y a, je crois que ça se comprend bien et donc il n'y a pas de discrimination en tout cas à ma connaissance et ensuite on fait confiance à l'esprit de responsabilité des managers pour être en capacité d'intégrer des personnes qui sont, je dirais, le plus en adéquation avec le poste » (Monsieur B., Banque B).*

L'apparence lorsqu'elle est source de dysfonctionnement s'inscrit comme un facteur de basculement d'un régime de justice ou tactique-stratégique vers un régime de violence. Dans notre étude, cela se traduit concrètement par une situation dans laquelle un recruteur choisit une candidate aux dépens d'une autre sur le critère de l'apparence.

*« Là, j'ai été amené comme je vous l'ai dit à remplacer une conseillère accueil et c'est vrai que sur deux candidates que j'ai eu à recevoir, c'est vrai que c'est des jeunes qui avaient très, très peu d'expérience qui avaient toutes les deux des bagages professionnels équivalents et c'est vrai que le dernier critère qui a fait que je choisisse l'une par rapport à l'autre ça a été effectivement la présentation et l'élocution » (Monsieur G, Banque A).*

On peut donc dire que le basculement qui s'opère fait passer la situation d'un registre de dysfonctionnement à un régime d'injustice et ce, pour plusieurs raisons détaillées ci-dessous.

### **1.2.3 Le registre d'injustice**

Lorsque l'apparence est un objet de défaillance, la situation peut s'inscrire aussi dans un registre d'injustice. Il s'agit clairement de cas dans lesquels le recruteur opte pour une attitude discriminante. Mais, celui-ci s'en défend en ayant recours à la justification, par des périphrases, sous forme de « oui, mais... ». Il peut aussi avoir recours à des *principes généralisés* déployés dans le *monde du renom*, c'est-à-dire en accordant de l'importance à l'image véhiculée à l'extérieur de la banque et vis-à-vis du client. Dans le *registre d'injustice*, on trouvera aussi bien le *régime de dispute en justice* qu'un régime hors équivalence, le *régime de violence*.

Dans un *régime de dispute en justice*, l'apparence est discriminante car les recruteurs considèrent qu'elle relève de la provocation de la part du candidat. Ce dernier est perçu comme quelqu'un qui ne respecte pas les codes en vigueur et il est définitivement discrédité. La justification s'appuie sur un manque de respect des codes en vigueur dans la banque de la part du candidat. Cette inadéquation est interprétée comme un manque de motivation.

*« Il faut toujours se méfier de ça et je pense que dans l'attitude lors de l'échange, on observe bien si c'est quelqu'un qui est venu là en conscience pour provoquer parce que c'est quelque chose de fondamental dans sa nature : les **pataugas, machin, le truc et il y a des trucs où c'est rédhibitoire**. L'autre jour, j'ai accueilli un jeune en entretien en alternance parce que j'avais souhaité le rencontrer,*

*il avait une écharpe machin, trois tours, je pense qu'il était pas idiot pour dire la vérité. Si ça se trouve, il est bien, mais il se trompe, il a tort de se comporter comme ça et s'il a tort de se comporter comme ça, je me dis, je vois pas pourquoi, il devrait trouver le bon ton avec mes clients. Donc autant qu'il aille dans un autre environnement peut-être moins conventionnel où il sera sûrement plus heureux. On ne capitalise pas sur la provocation, je veux dire, si on vient dans un environnement, d'une certaine façon, c'est qu'on en accepte **des conventions, une part des règles**, si on n'a pas cette capacité et là c'est respectable, il faut pas venir » (Monsieur T., Banque B).*

Mais une apparence non ajustée peut être aussi perçue comme un manque de cohérence ou de compréhension qui sera fatal au candidat. C'est surtout vrai pour les candidats plus âgés. La justification donnée par les recruteurs abordant ce type de situation est sans appel. Les candidats n'ont pas compris ce qui est attendu d'eux.

*« Heu, à l'inverse **quelqu'un qui aurait déjà une, je dirai une expérience de commercial, je sais pas 10, 15, 20 ans de commercial et qui n'aurait pas un minimum de présentation, là je pense que dans l'analyse de la candidature, justement pour elle, ce serait, dans ce cas-là, j'aurais une vision beaucoup plus négative**, parce que ça veut dire, elle a, elle a pas du tout compris en fait nous ce que l'on peut attendre dans un certain profil parce que, ben, ayant déjà été commercial, je pense qu'elle aurait déjà dû intégrer depuis longtemps, certaines ben obligation de son métier » (Monsieur A., Banque G).*

On retrouve là un cas dans lequel l'apparence impacte fortement le régime d'action mis en œuvre par le recruteur. Il s'agit d'une situation dans laquelle le candidat échoue dans l'épreuve *industrielle*. Le jugement porté sur lui sera définitivement négatif s'il échoue aussi dans l'épreuve *domestique* (sur la partie interaction verbale). Car alors, l'apparence vient comme un signe qui se rajoute et corrobore l'incompétence du candidat. Alors, elle le condamne définitivement, car il ne paraît valable ni sur le fond, ni sur la forme. « Autrement dit, les comportements non verbaux sont d'autant plus remarqués et signifiants que l'adaptation du candidat à l'entretien, pire au recruteur, sera insatisfaisante » (Le Gall, 2000, p. 81).

*« Par contre vous en avez dont le comportement est totalement en phase avec leur apparence, ça, ça arrive, apparence c'est à dire soit mou soit peu ou pas concerné, en tout cas visiblement... » (Monsieur B., Banque B).* Dans ce cas précis, le régime qui s'applique est hors équivalence, parce que seuls les objets sont pris en compte dans le jugement en excluant totalement des personnes. Ce sont eux qui qualifient la grandeur des personnes (Boltanski, 1990, p. 111). Lorsque par exemple, l'apparence se suffit à elle-même comme critère de qualification du candidat alors le régime d'action mis en œuvre est celui de la violence. Plus particulièrement, l'apparence est discriminante pour certains recruteurs parce qu'elle constitue un critère rédhibitoire au moment de l'entretien de recrutement. Ce type de démarche est

surtout le fait de recruteurs opérationnels de plus de 50 ans, ce que montre l'analyse du corpus. Or, juger un candidat sur la base de son apparence est une position clairement discriminante. D'abord parce que l'apparence est un produit social construit culturellement. Par conséquent, tous les candidats n'ont pas forcément reçu de leur milieu une éducation à la fois vestimentaire, gestuelle. Ensuite, même s'il existe des interventions de sensibilisation sur la thématique de l'apparence dans certaines formations, tous les candidats n'en ont pas forcément bénéficié dans leur cursus. Pour en revenir aux recruteurs, certains des témoignages ci-dessous traduisent fort bien leurs attitudes discriminantes.

*« Parce que s'il vient et qu'il a des piercings de partout, je dirais peut-être non, j'ai déjà des jeunes qui sont venus avec des piercings dans les lèvres et dans le nez, etc. avec cinq, six, sept piercings, je ne pense pas que le monde de la banque, nos clients soient préparés à ça. Je pense pas, peut-être que vous allez me dire oui ou non ? [...] Si vous allez voir votre banquier et qu'il est percé de partout ça surprend, mais j'ai déjà eu des gens qui avaient effectivement des piercings et ça m'a fait reculer [...] »*  
(Monsieur E., Banque E).

Le comportement discriminant du recruteur face à l'apparence du candidat se retrouve lorsqu'elle est considérée comme irréversible. Autrement dit, une apparence désajustée au moment de l'entretien de recrutement est interprétée comme consubstantielle au candidat. Cela signifie que l'apparence d'un moment donné est considérée comme définitive et immuable.

Intervieweur : *« Et si, il est hyper compétent, qu'il va au-delà de cette impression ? Comment vous faites ? »*

Interviewé : *« Alors là... (Très long silence). Je ne sais pas ce que je ferais..., joker...! Non, je ne sais pas,...je ne pense pas qu'on pourrait donner suite... »* (Monsieur R., Banque A).

L'apparence lorsqu'elle est considérée comme défaillante par les recruteurs, peut être l'objet de basculement des différents régimes d'action. C'est le cas notamment, quand le critère de la présentation fait passer le jugement d'un registre de dysfonctionnement (régime de justice et régime tactique-stratégique) à un registre d'injustice (régime de dispute en justice ou régime de la violence). Il apparaît clairement que l'apparence, loin d'être un critère neutre ou superficiel, influe ostensiblement le jugement du recruteur. C'est pourquoi se pose la question de la validité de ce critère et par conséquent de la légitimité de l'épreuve de face-à-face pour établir un jugement juste.

## **2. L'apparence, critère injuste du jugement**

Traiter de l'apparence comme critère discriminant et injuste amène à aborder la notion de la critique en sociologie. Il en résulte la question de la posture à tenir par le chercheur afin de

garder une distance garante d'objectivité. Pour ce faire, il convient d'adopter une attitude dénuée de tout jugement personnel, de tout jugement de valeurs, d'opinions. De même, la posture doit être détachée de toutes influences extérieures ou orientées pouvant le manipuler ou le faire adhérer à un système. La légitimité d'une position critique est instaurée par le fait que l'étude s'appuie sur les situations rencontrées. Par ailleurs, le monde étudié doit être appréhendé sous la forme d'une analyse normative, détachée d'a priori, d'influences politiques, philosophiques, religieuses ou morales. Ainsi, la posture à adopter est rappelée par Boltanski : « La démarche critique qui sera abordée dans la dernière partie, se fonde sur une volonté et une motivation de *justice sociale*, orientée davantage vers la prise en compte de principes d'égalités des chances entre les êtres, qu'une *justice méritocratique* issue d'une conception et d'une décennie propre aux années 80 et sur laquelle les Économies de la grandeur sont fondées » (Boltanski, 2009, p. 59).

### 2.1. La posture critique d'une sociologie de la dispute

Notre posture se fondera dans un premier temps sur la critique des « forces adjacentes » (Boltanski, 2009, p. 57) que sont par exemple des propriétés sociales invalides parce que discriminatoires telles que le genre, l'apparence, etc. D'ailleurs, le candidat ne soupçonne pas toujours l'existence de ces forces qui parfois même échappent au recruteur. Ce dernier se laisse parfois dépasser de bonne foi par ces contingences qu'il ne maîtrise pas forcément. En outre, pour asseoir la critique, la posture consiste aussi à s'appuyer sur des *dispositifs* ancrés dans la réalité sociale comme c'est le cas des situations liées à l'entretien de recrutement. (Boltanski, 2009, p. 58). Pour trouver des points d'ancrage, la critique peut se référer à l'épreuve et apporter un éclairage sur sa validité par l'analyse de son format. Sous cet angle, par exemple, il convient de définir si l'entretien en face-à-face répond bien à une *épreuve de réalité*. Car c'est la plus à même de garantir la justesse et la justice du jugement porté sur les candidats. Or, dans cette optique, l'analyse des régimes d'action révèle que certains recruteurs peuvent effectuer des jugements discriminants. Ainsi,

« Depuis une sociologie pragmatique de la critique, la position métacritique consistera donc à *tirer parti du point de vue des acteurs*, c'est-à-dire à prendre appui sur leur sens moral et, particulièrement, sur leur sens ordinaire de la justice, pour rendre manifeste le décalage entre le monde social tel qu'il est et ce qu'il devrait être pour satisfaire aux attentes morales des personnes » (Boltanski, 2009, p. 56).

Dans ce cadre, la sociologie pragmatique se prête encore à notre analyse et plus particulièrement à travers le prisme du registre métapragmatique.



## Sociologie pragmatique

Registre *pratique*

Registre *métapragmatique*

En effet, la sociologie pragmatique se compose de deux registres, l'un pratique, l'autre métapragmatique. Le premier registre traite des usages dans un contexte donné. L'incertitude des situations est traitée par les acteurs par une routine s'appuyant sur le recours à des normes, des symboles. Les acteurs peuvent fermer les yeux sur certains écarts. Dans ce contexte, le sociologue peut adopter lui aussi « un regard normatif » en gardant une neutralité, c'est-à-dire s'attacher aux faits sans chercher à les juger. Ce type de posture est aisé à tenir lorsque l'apparence du candidat correspond aux *principes généralisés* et aux rapprochements liés au monde domestique et que la *situation se tient*. En effet, dans de telles circonstances, « La façon la plus simple de composer une situation appropriée à une conduite naturelle est d'y engager des êtres d'une même nature et d'en écarter ceux qui relèvent d'une autre nature » (Boltanski, Thévenot 1991, p. 58). Autrement dit, une apparence conforme au *principe supérieur commun domestique* contribue à une situation *naturelle*, sans objet équivoque. C'est pourquoi, une apparence répondant aux normes répertoriées précédemment est donc ajustée à la situation de recrutement en banque. Cette situation-là, ordonnée, est une situation de *justesse*, mais pouvant être mise en péril parce que l'harmonie des personnes et des choses n'est plus. Ce type de cas est rencontré dans notre étude, lorsque l'apparence est la cause de désajustement et de défaillance dans la situation de recrutement. Alors, les jugements mis en œuvre par les recruteurs, peuvent clairement s'inscrire dans des régimes d'action relevant de l'injustice ou de la violence.

Partant de ce constat, le registre métapragmatique permet de porter une analyse sur ces situations d'injustice. En effet, d'après la posture métapragmatique, les acteurs sont dotés de réflexivité les autorisant à proclamer une confirmation de la situation, ou sa critique. Par conséquent, dans cette approche, le sociologue peut se positionner sur un modèle du sens de l'injustice. La posture critique peut notamment porter sur la remise en cause de l'épreuve (Boltanski, 2009). C'est cette seconde posture que nous utiliserons dans cette partie afin de montrer les dérives discriminatoires du jugement dans certaines épreuves de recrutement. Le choix ainsi effectué dans cette étude engendre l'abandon d'une certaine neutralité par rapport à une description pure de faits sociologiques. C'est en effet bien là que réside la différence majeure entre un registre pratique et un registre métapragmatique, soulignée par Boltanski :

« [...] par rapport aux descriptions sociologiques qui se veulent conformes à la vulgate de la neutralité, les théories critiques ont pour spécificité de contenir des jugements critiques sur l'ordre social que l'analyse assume en son nom propre, abandonnant ainsi la prétention à la neutralité » (Boltanski, 2009, p. 19). Par conséquent, notre étude s'oriente vers une critique de l'ordre social en portant un regard critique sur l'épreuve de l'entretien de recrutement et l'apparence comme critère de jugement.

## **2.2. L'apparence facteur de déséquilibre de l'épreuve de recrutement**

Comme il a été vu dans la partie précédente, le recrutement est une épreuve reposant en grande partie sur un *compromis industriel et domestique*. Par nature un compromis est fragile car il résulte d'un *agencement composite* associant plusieurs *mondes*. Or, l'apparence des candidats est un facteur de déséquilibre du compromis lorsqu'elle participe au jugement des recruteurs comme critère incontournable et essentiel. Dans ce type de situations, le jugement s'établit uniquement sur un *registre domestique* pour assoir leur justification aux dépens d'un *registre industriel*. Dès lors, le compromis nécessaire à l'équilibre de l'épreuve de recrutement est brisé et la justesse du jugement n'est plus garantie.

Pour éviter le déséquilibre de l'épreuve, afin de permettre aux recruteurs de juger au plus juste les candidats lors de l'entretien, il faudrait que l'épreuve se réfère à un seul *monde* pour être la plus cohérente possible. En d'autres termes, l'équilibre est favorisé lorsqu'« on peut chercher à prévenir l'apparition de différends en agaçant des situations qui se tiennent : la scène préparée en vue d'une épreuve doit pouvoir être cohérente dans un seul monde » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 281). Pourtant, cette approche n'est pas tenable dans un type d'épreuve telle que l'entretien de recrutement, puisque sa mise en œuvre relève d'un agencement composite. En outre, l'apparence est un objet *domestique* qui n'est pas sans *équivoque*. Par conséquent, elle ne permet pas de *frayer* un chemin entre les deux mondes du *compromis domestique/industriel*. Au contraire, sa prise en compte dans le jugement ne fait que cristalliser la fragilité du compromis et engendre un *basculement* vers le *monde domestique* (Boltanski, Thévenot, p. 340).

### **2.2.1 Une épreuve fragilisée par la pluralité des formes d'accord**

« Pour juger juste, il faut être capable de reconnaître la nature de la situation et de s'y ajuster. [...] Pour juger juste, il faut aussi être capable de reconnaître la nature de la situation et de

mettre en œuvre le principe de justice qui lui correspond » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 181-183). Pourtant, lorsque plusieurs *mondes* coexistent, comme c'est le cas des compromis, il existe une plus grande difficulté pour s'ajuster aux *mondes*. La conséquence est donc de ne pouvoir juger juste.

C'est cette configuration qui s'applique à l'entretien de recrutement, car l'épreuve se réfère à plusieurs *mondes*, *les mondes domestiques, industriels et inspirés* (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 339). Il en résulte un *agencement composite* donnant facilement appui à la critique notamment quand un monde est privilégié par rapport à un autre. De fait, ce type de situation peut être défini comme une « *situation trouble* dont l'agencement composite met à la disposition des personnes des choses relevant de mondes différents susceptibles d'être engagés dans l'épreuve » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 278). Ces situations sont souvent difficiles à gérer, surtout pour les personnes qui, dans l'épreuve, doivent donner un jugement. Cette difficulté, transposable à l'entretien de recrutement, existe parce que les différents *mondes* en présence offrent plusieurs possibilités d'assemblages et de pivots de justification. Par conséquent, l'épreuve en cours, à savoir l'entretien de recrutement, contient une très forte incertitude qui pèse sur les juges et plus précisément les recruteurs. La difficulté, pour ces derniers, est d'identifier, de prendre appui sur *un principe généralisé*, alors que plusieurs principes coexistent et sont en présence les uns des autres sans qu'un seul soit plus valable que les autres. Plus précisément, cette complexité rencontrée par les recruteurs provient du fait qu'« ils doivent sélectionner des objets parmi les ressources disparates qu'offre la situation et les relier entre eux pour tenter d'obtenir une cohérence et empêcher la situation de se défaire » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 278). Quand les recruteurs échouent à maintenir l'équilibre des principes d'équivalence dans leur jugement alors il en résulte une injustice. Ce type de situation est clairement énoncé dans les *Économies de la grandeur* : « C'est en effet, en prenant appui sur un principe de justice relevant d'une autre cité que l'on peut se soustraire au modèle de justice dont dépend la situation dans laquelle on se trouve engagé » (Boltanski, 1990, p. 131).

## **2.2.2 L'apparence, facteur de basculement de l'épreuve**

Pendant l'épreuve d'entretien de face-à-face, l'apparence favorise les *principes généralisés domestiques* aux dépens des *principes généralisés industriels*. Ce contexte se traduit par la prédominance dans le jugement de critères en vigueur dans *le monde domestique*. Plus précisément, au moment du face-à-face, le savoir-être prime sur le savoir, les critères

subjectifs l'emportent sur les critères objectifs. Or, un jugement ancré dans le *monde domestique*, qui ne tient pas compte de l'équilibre composé par le *compromis domestique/industriel*, est un jugement qui laisse la part à une forme d'arbitraire. C'est ce que nous rappelle Thévenot à propos de l'évaluation domestique menacée par : « [...] la critique de l'arbitraire personnel parce que les formes d'équivalence sont moins solidement instrumentées que dans les évaluations industrielles des qualifications professionnelles » (Thévenot, 1992, p. 1289). En outre, la situation d'entretien de recrutement est propice, par nature, à la prédominance du *registre domestique* comme il est rappelé dans ce passage des *Économies de la grandeur* : « Les formes de jugement diffèrent d'autant, comme on le voit dans le moment du recrutement (Delamourd, 1998) que dans celui de l'évaluation : "si tous ceux qui cherchent du travail soupçonnaient à quel point on les juge dès le premier contact, à leur façon de se présenter, ils feraient plus attention à leur tenue" » (Boltanski, Thévenot 1991, p. 303). Ainsi, il convient de voir comment l'apparence du candidat influence le recruteur au point de faire basculer son jugement d'un registre s'appuyant sur un *compromis domestique/industriel* vers un registre purement *domestique*. Le déséquilibre occasionné par le basculement du jugement a non seulement des conséquences fâcheuses en termes de justice, mais il se traduit également par une fragilisation des *principes industriels*. C'est ce qu'illustre, par exemple, la prise en compte dans le jugement des compétences de savoir-être (*monde domestique*) aux dépens des savoirs (*monde industriel*). Par conséquent, le savoir-être, la présentation, la façon de se comporter, tout ce qui relève des compétences *domestiques* sont des critères prédominants dans le jugement du recruteur.

«[...] il faut qu'on ait en face de nous quelqu'un qui globalement ait une qualité de présentation, une force de conviction, qui nous semble crédible et donc ça c'est je dirais les aspects subjectifs et à la limite, ça c'est ma vision des choses, je préférerais de loin recruter quelqu'un qui a un profil un petit peu court sur le plan technique mais qui me semble être quelqu'un d'intéressant sur le plan comportemental et sur le plan de la capacité à représenter l'établissement et entre guillemets à vendre, que le contraire... » (Monsieur B., Banque B).

Le témoignage fait apparaître clairement que le jugement s'établit au détriment des compétences industrielles telles que le savoir, les connaissances techniques. Pour établir la place prépondérante du *jugement domestique*, on trouve aussi l'importance accordée aux compétences comportementales (*Nature domestique*) par rapport au diplôme (*Nature industrielle*). Cet extrait illustre ce type de situation : « **Par contre un bon diplôme et quelqu'un qui a la main moite, les yeux qui tombent et qui se traîne...** » (Monsieur T., Banque B). D'autres témoignages recueillis sur le terrain vont dans ce sens. Les

professionnels expriment clairement tenir compte dans leur jugement de l'apparence générale du candidat plutôt que du diplôme.

*« Après sur l'aspect extérieur des personnes, l'aspect physique, l'aspect vestimentaire, la gestuelle, la morphopsychologie peut être quelque chose de déterminant dans une embauche dans le comportement des gens face au recruteur si ... au cabinet extérieur ou le DRH, le comportemental a son importance, je pense que ça c'est très important le diplôme c'est une chose, on peut être très, très, très instruit avoir plein de diplômes avoir un bac + 10 et ne pas savoir s'adresser ou accueillir un client en ce qui nous concerne. On peut très bien être un très, très bon... je parle de la banque de détail mais on peut très bien être avec un Bac + 10 être un excellent administratif au siège et ne surtout jamais le montrer à un client, mais il peut être très efficace au travail mais il ne faut pas le montrer à un client parce que le client, il va fuir, il va se sauver » (Monsieur E., Banque E).*

En outre, on constate aussi que dans certains cas, les résultats des tests psychotechniques ou d'aptitudes effectués dans le processus de recrutement sont très peu exploités dans le jugement porté sur le candidat. Pourtant, les résultats sont connus et accessibles par les recruteurs avant l'entretien de recrutement. Mais ils ne contribuent pas à forger leur évaluation. « Il est en outre confirmé que les résultats aux tests d'aptitudes, en dépit de la validité reconnue de ces méthodes, ne contribuent pas réellement dans la décision d'embauche » (Desrumaux-Zagronicki, 2010, p. 52). De manière générale, l'entretien de face-à-face est influencé par la perception portée sur les candidats par les recruteurs. Cela a pour conséquence d'amplifier les critères subjectifs constituant le jugement au détriment des critères plus objectifs, généraux, transposables et comparables d'un candidat à l'autre. Ce mécanisme réduit la prise en compte dans l'évaluation des critères industriels apparaissant sur le CV du candidat. C'est le cas notamment du niveau de formation, de la maîtrise des langues, de l'informatique. Plus généralement, « une analyse de contenu sur la justification de la décision met en évidence une centration importante sur la personne au détriment des acquis scolaires et professionnels. Les informations personnologiques, sont, on peut l'admettre, assez prépondérantes dans la prise de décision des recruteurs au détriment des compétences » (Desrumaux-Zagrodnicki, 2010, p. 15). Le résultat est donc encore une fois un déséquilibre du jugement engendré par la prise en compte excessive de critères subjectifs s'inscrivant dans *le monde domestique*. La prédominance des critères *domestiques*, sur les critères *industriels* dans le jugement du recruteur est illustrée par cet extrait : « [...] *c'est à mon sens, là où le candidat, le candidat ou la candidate, je parle de candidat comme ça de façon asexuée bien sûr, le candidat doit heu, alors sur les CV, c'est souvent bien mais c'est pas ça l'essentiel, personnellement le plus important, c'est surtout sur le face-à-face que ça se joue* » (Monsieur H., Banque A).

Dès lors, il apparaît que l'apparence, la présentation du candidat joue un rôle prépondérant dans la mise en œuvre du jugement du recruteur au moment du face-à-face. En ce sens, l'apparence est un facteur de basculement, voire de scission, entre les *mondes domestiques* et *industriels*. En effet, elle est un objet de déséquilibre du compromis établi permettant de garantir l'équilibre du jugement. Si l'apparence est objet de *basculement* dans l'épreuve de face-à-face, elle est aussi facteur de *dévoilement*.

### **2.2.3. L'apparence, facteur de dévoilement**

L'étude de la justification du jugement donnée par les recruteurs fait apparaître que l'apparence est un facteur de *dévoilement* de la réalité (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 266). Ainsi, notre ambition est de démontrer la présence dans l'entretien *d'êtres* relevant d'une *nature* différente du *monde domestique* et *industriel* constituant l'épreuve. En s'inspirant de la démarche énoncée dans les *Économies de la grandeur*, le *dévoilement* s'appuiera dans notre travail sur la mise en évidence de l'importance accordée au « client » pour établir le jugement d'un candidat. Par conséquent, nous montrerons également comment le *monde du renom* se déploie dans l'épreuve de face-à-face et dénature *l'épreuve domestique/industrielle*. Ainsi le dévoilement s'inscrit en deux temps : « [...] au premier mouvement, qui consiste à relever les êtres d'une autre nature dont la présence cachée abâtardit l'épreuve [...] succède un second mouvement consistant à faire valoir le bien commun d'une autre cité [...] » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 270). L'apparence du candidat est source de *dévoilement* car elle est reliée à l'impact sur le client, « être » relevant d'une nature autre que celles déployées dans l'épreuve de face-à-face : le *monde du renom*.

Le *monde du renom* apparaît donc comme justification récurrente car l'image du « banquier » rejaillit sur celle de la banque... Le « banquier » est donc un vecteur de l'image de son institution vis-à-vis du client. « Avoir le physique de l'emploi », c'est aussi pour l'institution bancaire une façon d'ancrer son image sur le marché, autrement dit, d'asseoir une forme de reconnaissance immédiate du métier. Il s'agit donc d'une sorte de carte de visite ou encore d'« une mise en vitrine » de l'institution (Pagès-Delon, p. 122). C'est sous cet angle que certains recruteurs justifient leur décision de refuser un candidat à l'apparence inadéquate aux dress-code en vigueur. Certains osent même affirmer à ce sujet : « [...] je vais dire peut-être quelque chose qui va peut-être vous surprendre un peu, mais comme c'est anonyme, je peux le dire, c'est aussi l'apparence évidemment puisque quelqu'un qui vient fagoté, fagoté comme un SDF c'est sûr qu'on va avoir des réticences, on a quand même un métier où le

*client a toute son importance* » (Monsieur E., Banque E). La justification par l'apparence dans le *monde du renom* repose aussi sur une dignité à tenir dans la banque, notamment par une apparence décente des commerciaux. Encore une fois c'est l'image auprès du public qui est en jeu. L'anecdote citée par cet interviewé éclaire la situation :

« *Mais on a eu des clients qui se plaignaient par exemple de la tenue de jeunes femmes, qui avaient un décolleté un peu excessif, ou dont on voyait un morceau du dos, ou le petit tatouage apparent, enfin, des choses qui bon, finalement, on aime bien ça quand on est à une terrasse de café, mais, pas dans mon agence quoi, c'est, il y a cette attente peut-être d'un certain conformisme de la part des clients tout au moins dans l'apparence* » (Monsieur W., Banque H).

À travers ces quelques exemples, on peut constater que l'apparence fait intervenir le *monde du renom* dans les justifications apportées par les recruteurs dans la mise en œuvre de jugements injustes. Mais, la prise en compte de ce *monde* dans l'évaluation des candidats parasite le déploiement d'un *compromis domestique/industriel* nécessaire à l'équilibre de l'épreuve d'entretien de recrutement. Il en sera de même de la référence au *monde inspiré*.

Le recrutement en général et l'entretien en particulier, relèvent, selon la très grande majorité des recruteurs, de l'intuition, du « feeling », de la sensibilité, en bref d'un lexique appartenant au *monde inspiré*. Le plus surprenant, c'est que les témoignages recueillis proviennent aussi de recruteurs dont les institutions mettent en œuvre toute une série de tests psychotechniques afin de baliser les épreuves et d'en limiter l'incertitude. Dès lors, les critiques qui peuvent être soulevées sont liées à la subjectivité du jugement et bien entendu, à l'épreuve d'entretien de recrutement. En effet, comme on l'a souligné dans la partie précédente, l'entretien de face-à-face, de par sa nature, favorise les jugements subjectifs (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 42). C'est pourquoi, pour des raisons de justesse et de justice cette tendance cherche à être réfrénée et « les professionnels mettent l'accent sur la nécessité pour le recruteur du contrôle de sa propre subjectivité : il ne doit pas fonder son jugement sur un sentiment de sympathie ou d'antipathie » (Le Gall, 2000, p. 72). En outre, la forte subjectivité du jugement se traduit par une véritable injustice envers les candidats. Car ce sont « les candidats les plus extravertis [qui] font davantage impression [...] Il faut donc admettre que le jugement du recruteur varie non pas selon des qualités définies *in abstracto*, mais selon les capacités du candidat à les mettre en valeur et partant, selon les relations entre les interactants » (Marchal, 1999, p. 46).

Or, comme il a été vu dans la deuxième partie de cette étude, la plupart des recruteurs affirment avoir recours à leur intuition ou à leur feeling pour établir leur jugement. Ce type de pratique laisse donc libre cours au jugement personnel, basé sur des critères extrêmement

subjectifs comme les goûts, les valeurs personnelles... et/ou sur des critères individuels liés à l'expérience de chacun, au ressenti, au vécu.

### 2.3. L'apparence, facteur de basculement de l'épreuve

L'entretien de recrutement est une épreuve qui, pour asseoir un jugement empreint de justesse et de justice doit respecter le format d'une *épreuve de réalité*. Or, la prise en compte de l'apparence dans le jugement fait basculer *le format de l'épreuve*. Plus précisément, l'apparence est un facteur qui entrave la mise en œuvre d'une *épreuve de réalité* au profit d'une *épreuve de vérité* (Boltanski, 2009). Cette situation porte atteinte au jugement porté sur les êtres car il est dépouillé de toute justesse et justice. En effet, les *épreuves de vérité* ne permettent pas à la critique de prendre appui. Elles laissent la place à une forme de déterminisme, à un jugement normatif peu propice à la notion de justice. En revanche, *l'épreuve de réalité* ouvre davantage de possibilités à la critique et par conséquent elle se positionne plus favorablement dans un contexte de justice. Le tableau ci-dessous récapitule les propriétés générales des *épreuves de réalité* et de *vérité*. Il est construit selon un parallélisme qui fait apparaître les caractéristiques qui différencient ces deux épreuves. Les informations répertoriées dans ce tableau sont issues de l'ouvrage de Boltanski, *De la critique* (2009).

*L'entretien de recrutement épreuve de réalité ou épreuve de vérité ?*

<b>L'ÉPREUVE DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT</b>	
<b>L'ÉPREUVE DE RÉALITÉ</b>	<b>L'ÉPREUVE DE VÉRITÉ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Épreuve</b> : Actes, faits</li> <li>- <b>Incertitude</b> : Forte et acceptée</li> <li>- <b>Jugement</b> de fait : L'être selon des grandeurs</li> <li>- <b>Justification</b> : Argumentation</li> <li>- <b>Ordre</b> : Confirmation ou critique de l'ordre établi</li> <li>- <b>Réalité</b> : <i>Réalité de la réalité</i></li> <li>- <b>Réflexivité</b> du jugement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Épreuve</b> : Répétitions, routines</li> <li>- <b>Incertitude</b> : Absorbée, rejetée</li> <li>- <b>Jugement</b> de valeur : Le devoir-être selon des valeurs</li> <li>- <b>Justification</b> : Tautologie</li> <li>- <b>Ordre</b> : Confirmation, stabilisation de l'ordre existant</li> <li>- <b>Réalité</b> : « <i>Maintenance</i> » de la réalité</li> <li>- <b>Absence de réflexivité</b> du jugement</li> </ul>



Les éléments recensés dans le tableau nous permettent d'analyser plus en profondeur l'épreuve de l'entretien. L'objectif est de déterminer dans les faits si l'entretien de face-à-face relève, comme il le devrait dans un respect de justice, d'une *épreuve de réalité* ou, au contraire, d'une *épreuve de vérité*.

Il apparaît que, dans la pratique, l'entretien de recrutement s'inscrit plutôt dans le registre de l'*épreuve de vérité*. En effet, parmi les institutions rencontrées, certains acteurs agissent lors de l'entretien, selon une *épreuve de vérité* pour établir leur jugement. Celui-ci s'effectue selon des opérations routinières, des opérations de confirmation du jugement dans lesquelles « la répétition a pour seul rôle de faire voir qu'il y a la norme en la déployant en quelque sorte pour elle-même, sans qu'il lui soit donné aucune fonction extérieure, ce qui exerce un effet de *réflexivité* » (Boltanski, 2009, p. 157). C'est effectivement le cas du recruteur qui considère l'apparence comme une condition *sine qua non* dans la portée de son jugement. Il ne se pose pas de questions sur le fondement même d'une telle décision. L'apparence est d'ailleurs utilisée comme un argument justifiant leur choix de candidats. Pourtant, ce critère est irrecevable dans la justification car il est illégitime. Il peut également relever parfois de la pure tautologie, s'apparentant au dogmatisme plutôt qu'à des arguments agencés dans le but de convaincre efficacement. Le dogme de la cravate en est un exemple concret : « *Et, donc, il faut une cravate... Dans la banque... Chez nous en tout cas. Ça vous surprend ?* » (Monsieur We., Banque A). L'argumentation tautologique se retrouve aussi dans certaines déclarations, touchant aux normes vestimentaires en vigueur ou à la relation entre apparence et personnalité (Boltanski, 1990). C'est d'ailleurs la posture adoptée par certains recruteurs lorsqu'ils déclarent : « *On est dans un métier assez particulier qui véhicule une image qu'on peut critiquer ou accepter, qui est quand même une image assez stricte où la cravate, ne fait pas l'objet d'une négociation, c'est la cravate, le costume, donc il y a quelque part l'uniforme* » (Monsieur N., Banque B). Pourtant ce type de démarche s'inscrit dans un régime d'injustice ou parfois même de violence favorisé par une *épreuve de vérité*.

Suite à ce constat, il est judicieux de se poser la question de la pertinence de l'entretien de recrutement. D'autant plus qu'il « ne peut prétendre à un jugement justifiable en toute généralité, ni à un choix qui discrimine finement les individus » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 93). Pour autant, même si les juges sont de bonne foi et gardent toute leur intégrité, l'entretien de recrutement pose deux problèmes majeurs pour porter un jugement des plus objectifs possibles. Le constat global tend à poser que l'entretien de recrutement serait peu fiable et ce, à plusieurs titres. En effet, plusieurs critiques reposent sur sa faible valeur prédictive, sa forte subjectivité par rapport au jugement avec un risque de biais fort,

susceptible d'alimenter les stéréotypes et les préjugés (Lévy-Leboyer, 2005). Dans certaines situations, le jugement porté par un recruteur sur le candidat peut être biaisé car il se laisse influencer par des éléments qui ne devraient pas être pris en compte dans un principe d'équité absolue. Par exemple, lorsque le recruteur émet un jugement moins strict à l'encontre d'un candidat mal vêtu ou ne respectant pas les codes vestimentaires parce qu'il vient d'un milieu social défavorisé, c'est ce que l'on peut appeler le *transport de misère* (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 274, Boltanski, 1990, p. 93). Même si la prise en compte de cet aspect est louable, elle est inéquitable pour ceux qui ne bénéficieraient pas de cette indulgence ou pour ceux envers qui l'exigence serait plus forte, a contrario parce que leur milieu devrait avoir une influence plus positive sur eux.

L'incertitude des situations donne à l'épreuve un caractère juste. Plus précisément,

« L'incertitude apparaît ainsi comme une condition de la rectitude de l'épreuve. Pour être pleinement réalisée, cette condition suppose les hommes également nus devant l'épreuve, c'est-à-dire non pas égaux, puisque l'épreuve révélera bien entre eux une inégalité justifiant qu'ils soient ordonnés selon un ordre de grandeur, mais également dépouillés de toute marque supportant l'inscription d'une grandeur préalable » (Boltanski, 1990, p. 99).

Par conséquent, l'incertitude sur les capacités des candidats doit être préservée tant que l'entretien n'est pas terminé. Cependant, certains recruteurs s'appuient sur l'apparence des candidats pour limiter leur incertitude et construire leur jugement. Or, dans ce cas, l'apparence est un indice limitant l'incertitude informationnelle dans laquelle ils baignent. En effet, les recruteurs, comme tout acteur, sont dotés de « rationalité limitée » (Simon, 1958). Cette théorie développée par Simon, s'oppose à la théorie économique classique fondée sur une rationalité omnisciente des acteurs dans un contexte d'information parfaite. Au contraire Simon, développe l'idée que la rationalité des acteurs est procédurale, limitée et intuitive. Elle est également relative et subjective (Simon, 1958). Cette théorie conclut donc à l'impossibilité pour les personnes dotées de capacités cognitives humaines de saisir la totalité des informations pertinentes au regard de la décision à prendre (Simon, 1976). De ce paradigme, on peut déduire que les recruteurs s'appuient sur tous les éléments informationnels qui sont à leur portée. Parmi les informations facilement perceptibles, accessibles et utilisables, l'apparence des candidats constitue une source exploitée par les recruteurs. En effet, « lorsqu'un individu est mis en présence d'autres personnes, celles-ci cherchent à obtenir des informations à son sujet ou bien mobilisent les informations dont elles disposent » (Goffman, 1998, p. 11). C'est parce que le système cognitif humain est limité, que naturellement, le recruteur cherche à obtenir un maximum d'informations sur le candidat.

Comme, il est très peu probable d'avoir accès à la totalité des informations, le recruteur va donc combler ces lacunes informationnelles par des « substituts » (Goffman, 1998, p. 235) que sont les éléments constituant l'apparence : signes, attitudes, gestes, mimiques, tenue... « Faute de cette information, l'acteur a tendance à utiliser des substituts-répliques, signes, allusions, gestes expressifs, symboles de statuts, etc., comme moyens de prévision. En bref, puisque la réalité qui intéresse l'acteur n'est pas immédiatement perceptible, celui-ci en est réduit à se fier aux apparences » (Goffman, 1973, p. 236). Ces données aisément accessibles agissent donc pour construire un cadre et ainsi limiter l'incertitude des situations.

#### 2.4. L'apparence comme *valeur* plutôt que *grandeur*

Pour qualifier les personnes dans une épreuve, il est possible de s'appuyer sur des *grandeurs* qui mettent en relation les personnes (candidats) et les choses (apparence). Pour autant, prendre l'apparence comme *appareil de grandeur* amène à revenir sur la définition de *grandeur* issue des *Économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991). Cela tend à montrer que l'apparence relève davantage de la terminologie de *valeur* plutôt que celle de *grandeur* et ce pour plusieurs raisons (Boltanski, 1990, p. 79-81).

La première raison s'appuie sur la notion de justice intrinsèquement liée à la *grandeur* au contraire des *valeurs* qui relèvent du goût, des opinions... Ensuite, *les grandeurs* ont une visée universaliste et sont valables en toutes situations. A contrario, les *valeurs* expriment des préférences, qui sont d'ailleurs souvent révélées dans le cadre des interviews réalisées dans le cadre de notre étude. Enfin, les *valeurs* sont attachées à des personnes ou à des groupes, ici le monde bancaire, alors que les *grandeurs* sont attachées à des situations : l'entretien de recrutement, pour lequel le *principe généralisé* doit être valable quels que soient les groupes. Ainsi, les formes d'équivalence *domestiques* relèvent bien souvent de jugements de valeurs (Boltanski, 1990). On opposera à ce type de jugement leur côté arbitraire, d'autant plus lorsqu'ils se fondent sur des caractéristiques faiblement instrumentées comme les valeurs et les normes, ayant une connotation subjective (Thévenot, 1992).

Par conséquent, les qualifications résultant de l'apparence ne sont pas appropriées pour évaluer des candidats, c'est-à-dire porter un jugement respectant un ordre légitime. Tout d'abord, parce que l'apparence est une grandeur **illégitime** de qualification, ensuite, parce qu'elle est **consubstantielle** au candidat et enfin, parce qu'elle lui est **préalable**. Ces trois qualificatifs démontrent à quel point l'apparence est un critère injuste du jugement. « Les grandeurs doivent non seulement faire la preuve qu'elles participent d'un bien commun

bénéficiant à tous, mais aussi ne pas être attachées de manière permanente aux personnes. Or, les caractéristiques selon des qualités corporelles ou caractérielles, pour banales qu'elles soient, ne satisfont pas ces exigences » (Thévenot, 1992, p. 1289). En effet, au nom d'un principe de *commune humanité*, peut-on considérer que les candidats qui postulent à l'entretien de recrutement bénéficient d'un bagage commun du point de vue de l'apparence ? Il apparaît qu'il n'en est rien. L'apparence résulte effectivement d'un processus social et culturel, tant du point de vue vestimentaire que gestuel. Comme on l'a vu, l'apparence est liée à une origine sociale. Elle traduit donc un goût, un style, mais aussi des moyens financiers mis à disposition pour les dépenses vestimentaires et corporelles. L'apparence est donc source d'inégalité entre les candidats. Autrement dit, il n'est pas juste, il n'est pas légitime d'éliminer ou de discréditer un candidat dont l'apparence ne correspond pas au *principe généralisé domestique*. En effet, même si ce *principe d'accord* garantit l'ordre établi dans le milieu bancaire en déterminant des normes vestimentaires, il ne peut être tenu pour légitime dans le jugement. Car, un candidat ne peut être considéré comme condamné *ad vitam aeternam* parce qu'il adopte au moment de l'entretien les codes vestimentaires et culturels de son milieu social et culturel. D'autant plus que ces éléments sont interchangeables, considérer l'apparence du candidat comme une forme de déterminisme ou un caractère irréversible engendre la discrimination. Or, c'est bien ce type de raccourci que font certains recruteurs pour assoir leur jugement. Certes, l'ordre est nécessaire ne serait-ce que pour mettre fin à la dispute. « Mais les inégalités qui vont en résulter n'entrent-elles pas en tension avec ce qui pourrait apparaître comme un principe régissant l'ensemble des formes légitimes de justification que nous avons pris pour objet et que nous appellerons principe de *commune humanité* ? » (Boltanski, Thévenot, p. 55).

On peut répondre à cette question en montrant que l'apparence, correspondant aux *principes d'accord domestiques*, contribue à instaurer l'ordre. Mais, elle n'en est pas moins illégitime. C'est aussi vrai lorsque le jugement du recruteur s'effectue selon un *transport de misère* portant sur l'apparence du candidat. Cette situation se retrouve sur le terrain.

« C'est sûr, alors là on est sûr que si il vient en jeans/basket, heu ça dépend sincèrement, ça dépend. Vous savez je travaillais à la Banque A en Ile de France, il y a une véritable **pauvreté des jeunes**. Les **jeunes sont pauvres**, donc dire qu'il pourra s'acheter un costard, un truc comme ça, ça je ne le réclame pas, s'il vient avec un jean, bon un peu propre... des baskets, ouais, c'est pas quelque chose qui me freinera, c'est pas quelque chose qui sera, qui va avoir une connotation négative. Il faut tout corrélér. **Quelqu'un qui est d'un milieu aisé, qui va arriver avec son jeans, ses baskets, ouais, ça, ça va me perturber. Celui qui vient d'un milieu plus modeste et qui vient en jeans/baskets, ça je peux, je peux l'accepter, ça dépend** » (Madame B., Banque E).

Comme ce qui est accepté pour certains candidats est rédhibitoire pour d'autres, leur traitement n'a donc rien d'équitable. Alors même que le but recherché est une forme de justice, cela crée au contraire une démarche injuste dans la construction du jugement, une sorte d'« indulgence coupable » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 274) de la part du recruteur.

On retrouve cet aspect dans l'extrait ci-dessous ; le recruteur prend en compte dans son jugement l'origine sociale des candidats et son jugement est plus indulgent pour ceux issus de milieux plutôt défavorisés. Le jugement est donc clairement influencé et adouci pour le candidat qui a « [...] *fait un effort vestimentaire, mais je fais attention aussi parce que je sais, on le perçoit quand même parce que je sais que certains ont des revenus, ou sont dans un environnement familial qui n'est pas très valorisé et qui ont pas forcément les moyens, donc je suis attentif à ça justement...* » (Monsieur P., Banque G). Plus généralement, « le transport de grandeur et le transport de misère sont considérés comme injustes parce qu'ils reposent sur la possibilité d'attacher **la grandeur à la personne comme si elle lui était consubstantielle** » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 273). Dans ce cas l'épreuve est contestable, car les objets qui sont pris en compte sont considérés comme inhérents à la personne et comme déterminant sa valeur.

En effet, considérer que l'apparence, au sens donné dans cet étude : le vestimentaire et le comportemental, est un critère immuable et irréversible qualifiant les personnes va à l'encontre de la justice. En effet, la plasticité des personnes, c'est-à-dire leur capacité à changer et à s'adapter aux situations auxquelles elles sont confrontées fait partie d'une condition assurant le principe de justice. Autrement dit, on peut constater qu'un candidat au moment de l'entretien ne possède pas les critères de justesse liés à l'apparence lors de la situation présente. Cependant, une fois recruté, il peut s'ajuster aux situations de son milieu professionnel et s'adapter à leur justesse (Boltanski, 1990). On voit très bien comment les personnes peuvent s'ajuster au contexte du métier dans le récit de ce recruteur :

*« Je vais juste prendre un exemple assez récent, on vient juste d'intégrer quelqu'un qui travaillait déjà dans la banque qu'on vient d'intégrer ici à la direction du réseau, dans un service, elle est assistante aux équipes de formation et je me faisais la réflexion, c'est que quand elle est arrivée, ça fait un mois et demi qu'elle est là à peu près, elle était régulièrement en jeans, personne ne lui a rien dit et aujourd'hui dans l'environnement dans lequel elle est, où les formatrices et les formateurs sont, plutôt pour les dames, plutôt en robe, ou en pantalon, enfin peu importe mais ont une tenue vestimentaire qui est plus une tenue vestimentaire de ville que de campagne ou de loisirs, j'ai remarqué ça, je l'ai vue deux, trois fois depuis la semaine dernière, ben, elle a changé, voilà, elle a fait évoluer sa tenue vestimentaire, personne ne lui a rien dit, sauf que derrière à mon avis, elle s'est trouvée toute seule, un peu décalée par rapport à l'environnement dans lequel elle travaillait où il y a dans un open-space où il y a 3*

*hommes qui travaillent qui sont en cravate en costard toujours, les collaboratrices qui y travaillent sont toujours plutôt en robe ou en tailleur, certaines sont très coquettes et donc derrière, j'ai remarqué que cette jeune femme doit avoir 30 ans, elle a fait évoluer sa tenue vestimentaire je pense parce que l'environnement dans lequel elle était lui a fait ressentir peut-être qu'elle était un peu décalée sans qu'on lui dise rien après tout, elle a pas vocation à recevoir les clients, cachée en tout cas des relations avec des personnes extérieures à la banque, donc ça ne gênait pas. Mais d'elle-même, elle a évolué »*  
(Monsieur B., Banque G).

Ainsi, porter un jugement par anticipation « comme c'est le cas par exemple, des épreuves qui accompagnent les procédures d'embauche » (Boltanski, 1990, p. 92), pose une difficulté aux acteurs. Leurs actions et leurs préoccupations sont toujours ancrées dans le présent beaucoup plus que dans le futur (Dodier, 1993, p. 66), ce qui réduit de fait leur capacité à réaliser des projections valides. Ensuite, au nom d'un principe de justice, les qualifications, les grandeurs attachées aux personnes ne peuvent pas l'être une fois pour toutes lors du jugement effectué dans l'action présente. Pourtant, ce type de situation se rencontre sur le terrain, les recruteurs calquent la situation présente dans le futur comme le prouve cet extrait :

*« Et quelqu'un qui aurait pendant l'entretien quelque chose de « pas discret » comment vous allez réagir vis-à-vis de lui ?*

*En lui posant la question, si c'est de la même manière qu'il se présentera au client ou si c'est juste par rapport à un entretien, mais en principe l'un va avec l'autre, si on se présente à un entretien avec un gros piercing il risque de le porter en étant sur le terrain »* (Monsieur G., Banque A).

Ainsi, l'apparence d'un candidat à un instant « t » semble immuable et transposable telle quelle en « t+1 ». Pourtant, lorsque les recruteurs s'appuient sur des impressions pour fonder leur jugement en le généralisant par anticipation de manière radicale, générale et immuable, ils font montre d'un manque de justice. Car l'apparence, lors de la présentation de soi, entraîne des représentations sur les personnes, autrement dit, elle participe à la création d'impressions sur les candidats par les recruteurs. « C'est la première impression qui compte souvent » (Monsieur H., Banque A) et les recruteurs interrogés déclarent aisément se laisser influencer par leur perception construite par l'apparence. « Or, cette expression indirecte, "cette façade", est d'extrême importance dans les interactions : elle donne 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 » (Detrez, 2002, p. 128). C'est ce que l'on constate dans certains témoignages : « Dans une banque, alors ça c'est limite, heu parce qu'il y a cette image-là, hein de, de crédibilité, de sérieux et bon je prends l'exemple là des baskets, ça fait BOZO le clown » (Monsieur H., Banque A). Pourtant, rien n'indique la validité de ces impressions reliées à des compétences et encore moins par projection scientifique (Bruchon-Schweitzer, 1989, in : Firoben, Hirsch, 2003). Cependant, elles restent

fortement ancrées dans l'esprit des professionnels : « À une époque, j'animais moi-même un séminaire où on disait toujours les 30 premières secondes, les 30 premières paroles, les 30 premiers gestes » (Monsieur A., Banque G).

En outre, au-delà des impressions, l'apparence du candidat génère et alimente des stéréotypes. Ces derniers peuvent être définis « comme une erreur de catégorisation par simplification extrême, généralisation abusive et utilisation systématique et rigide qui marque notre appartenance à un groupe » (Descamps, 2004, p. 18). Le mot « stéréotype » a été utilisé pour la première fois par un journaliste américain, W. Lippman en 1922 qui le définit comme des « Images dans notre tête qui s'intercalent entre la réalité et notre idée de la réalité » (Descamps, 2004, Légal, Delouée, 2008). Une autre approche définit les stéréotypes comme une « opinion toute faite s'imposant comme un cliché aux membres d'une communauté » (Descamps, 2004, p. 18). Parfois, les stéréotypes deviennent des préjugés qui interviennent dans le jugement porté sur un individu. Plus précisément, les préjugés se différencient des stéréotypes, parce qu'ils constituent un « pré-jugement », sans véritable réflexion et pouvant donc changer. En outre, le préjugé se traduit par une attitude, un comportement individuel (Descamps, 2004). Le préjugé est aussi caractérisé par une connotation généralement négative, avec une dimension affective (Gergen, Gergen, Jutras, 1981, in : Légal, Delouée, 2008, p. 9). Il faut souligner que l'entretien de recrutement est une épreuve propice à la construction de stéréotypes et des préjugés qui en résultent.

Il existe en effet une sorte de profil du « candidat idéal », doté d'aisance verbale et relationnelle, qui est plutôt apprécié et attendu par les recruteurs. Les candidats correspondant à ce profil sont avantagés au moment du face-à-face. Pourtant, cela constitue un biais parce que le jugement établi lors de l'entretien est influencé par deux aspects. « Le premier est de ne pouvoir apprécier que les candidats qui disposent de fortes compétences interactionnelles. Dans cette perspective, ce sont les individus les plus "commerciaux" qui sont sélectionnés. L'autre tentation pour le recruteur peut être de privilégier les candidats dont "l'appartenance communicationnelle" (Gumperz, 1989) est proche de la sienne. Ces façons de procéder ouvrent la voie à la mise en œuvre de toute forme de préjugés » (Marchal, 1999, p. 49). On peut aussi constater que les stéréotypes mis en œuvre dans le jugement des recruteurs pour gagner du temps, simplifier l'information et l'environnement peuvent être la source de discrimination. « Dans cette optique, il convient de s'intéresser aux caractéristiques nécessaires pour la fonction proposée plutôt que de retenir des stéréotypes, le plus souvent discriminatoires, qui ne fournissent que peu de renseignements sur les compétences réelles

des personnes » (Ghirardello, 2005, p. 20). Pourtant, la notion de stéréotype est très fortement présente dans le corpus et les recruteurs emploient beaucoup de termes se référant à ce lexique. Ainsi, sont utilisés les mots de « stéréotype », « cliché », « image », « préjugé », « impression », « standard », « norme », « règle » qui renvoient à une normalisation de l'apparence devant correspondre au métier de « banquier ».

*Les termes utilisés dans l'étude sont référencés dans le tableau ci-dessous*

Stéréotypes et synonymes employés par stratégiques et opérationnels confondus	Nombre des citations
- Stéréotype(s)	6
- Cliché(s)	39
- Image(s)	74
- Préjugé(s)	2
- Impression(s)	34
- Standard(s)	37
- Norme(s)	6
- Règle(s)	15

Ainsi, le poids des stéréotypes et des préjugés liés à l'apparence des candidats entre fortement dans le jugement des recruteurs. Ce constat nous amène à résumer la situation par les propos de Le Breton : « La mise en scène de l'apparence livre l'acteur au regard évaluatif de l'autre et notamment à la pente du préjugé qui le fixe d'emblée dans une catégorie sociale ou morale au vu de sa mine ou d'un détail vestimentaire, au vu aussi de la forme de son corps et de son visage » (Le Breton, 1992, p. 99).

## **2.5. D'un ordre établi réfutable à un ordre établi immuable**

Pour certains recruteurs, l'apparence contribue à une *maintenance* de la réalité à travers les stéréotypes et les préjugés qui y sont liés. Ces derniers participent en effet à la *confirmation de l'ordre existant* puisqu'ils prennent part dans le jugement à travers des normes, des codes préétablis. « *Comme on dit, dans un entretien les premières secondes comptent énormément, mais bon ça pourrait être un préjugé aussi, pourtant dans ce métier-là l'habit fait des fois le moine, donc contrairement à ce qu'on dit, on ne peut pas nous permettre de mettre en avant par rapport à notre clientèle des gens dont la tenue vestimentaire laisse à désirer* »



(Monsieur G., Banque A). Par ailleurs, dans ce type de situation, le jugement s'effectue sans remise en cause réelle de la réalité. En cela, une fois encore l'apparence transpose à l'entretien de face-à-face des caractéristiques de *l'épreuve de vérité*.

Dans l'épreuve de vérité, la *preuve* est ce qui contribue à la *maintenance* de la réalité, c'est-à-dire à la prise en compte de signes et d'indices qui contribuent à illustrer la vérité, *la faire aimer* plutôt qu'une véritable *mise à l'épreuve*. L'apparence joue donc pour ces recruteurs un rôle normatif et opère comme une sorte de *repère* lui permettant rapidement de considérer le candidat comme apte ou non à occuper le poste de commercial pour lequel il postule. Ces *repères extérieurs* et *intérieurs* (Boltanski, 2009), ou « *mémoires externes* » et « *appuis internes* » (Dodier, 1993) servent de signaux dans le jugement du recruteur : « Les repères extérieurs sont des dispositifs, des objets matériels ou symboliques. Les repères intérieurs sont des habitudes ou des dispositions, c'est-à-dire des dispositifs inscrits dans le corps (chez Bourdieu des *habitus*) » (Boltanski, 2009, p. 101). Les repères extérieurs sont relatifs à la vêtue. Les repères intérieurs, eux, sont constitués par le corps et le comportement gestuel. L'entretien est donc une sorte de rituel, de cérémonie, un contrôle de passage, permettant ou non d'accepter le candidat à entrer dans l'institution.

« Dans le cours des cérémonies figurent de la sorte des opérations de **confirmation** visant à faire voir la relation entre l'ordre des propositions symboliques et l'ordre des états de choses dont elles sont l'image -et donc à le *confirmer et à le stabiliser-*, cela notamment en conjuguant plusieurs modes de représentation, tels que des énoncés, des performances -au sens théâtral-, des icônes et des gestes, entre lesquels s'établissent des correspondances » (Boltanski, 2009, p. 157).

Dès lors, le rapprochement se fait aisément avec la prise en compte de l'apparence comme appareillage cérémonial d'une confirmation de l'ordre social, tel qu'il est attendu dans les banques, selon les normes établies par rapport à la représentation du commercial en banque, celle-ci étant alimentée par l'image que se font eux-mêmes les recruteurs. « *Ben, pour rentrer dans une banque si il vient me voir comme ça pour être banquier dans cette tenue-là, heu, je me dis il y a un truc. Ben là, je vais pas me présenter à mon futur employeur en jeans. Et sans cravate, pauvre garçon !!* » (Monsieur We., Banque H).

Il est à noter cependant une particularité. Au cours des entretiens un point est récurrent, il s'agit de l'assouplissement des codes vestimentaires au cours des dernières décennies. Il y a derrière cette évolution la volonté d'inscrire le monde et les professionnels de la banque dans la modernité en laissant de côté les oripeaux du banquier d'autrefois. « *L'image du banquier, c'était l'image un peu poussiéreuse à l'origine de métiers où il y a des indices, où les rémunérations étaient moins élevées que si je rentrais dans l'immobilier...* » (Monsieur We.,

Banque H). Parmi les interviewés qui abordent le sujet, il n'y a pas de concordance avec l'âge, le statut, le sexe ou le type de banque. Il ne s'agit pas pour autant de commentaires marginaux. Le changement de l'image du banquier tend à se traduire dans les faits et cela se traduit par une tenue moins formelle qu'autrefois. L'image du commercial en banque,

*« C'était l'image du banquier et les dames plus ou moins en tailleur. Et je veux dire en 34 ans, j'ai vu une évolution mais phénoménale dans le sens où de façon générale, même l'image du banquier ne se transmet plus au travers de ces stéréotypes costume/cravate ou tailleur. Alors, je détecte des strates, on va dire que les cadres bancaires, directeurs ou encadrements, sont respectueux de cette tradition-là, dire qu'on se démarque en étant habillé peut-être pas de façon peut-être pas rigide, comment est-ce qu'on pourrait qualifier ça ? D'une tenue différente on va dire d'un jeans etc...on a des vêtements qui disent "Ben, on fait partie pas d'une élite, mais d'un encadrement, d'une fonction dans laquelle on exerce des responsabilités", alors que de plus en plus l'on voit notamment lorsqu'on a des personnes au guichet, ou dans les postes administratifs et même certains commerciaux être habillés de façon plus détendue, j'utilise ce terme-là, plus détendue...moins conventionnelle... » (Madame K., Banque A).*

On peut constater que l'assouplissement des codes vestimentaires touche dans les faits les salariés de la banque dont les fonctions demandent peu de responsabilités et dont globalement les tâches sont plus routinières. Cette forme de « relâchement des normes vestimentaires » correspondrait également à la volonté des banques de se rapprocher de leur client afin de créer une relation de proximité plus forte tout en restant professionnelle. Ceci se traduit par une tenue vestimentaire moins stricte, donnant une image moins distante, moins formelle, moins solennelle à la fonction commerciale, sans pour autant la banaliser.

*« On n'a pas besoin d'être le banquier type costume trois pièces mais que ce soit une tenue qui soit propre et puis qui soit quelque chose heu... comment dire qu'il soit propre et un peu d'élégance quand même. Ça n'a pas besoin d'être des standards du banquier costume/cravate, ça peut être quelqu'un qui soit en décontracté mais au moins que ce soit harmonieux on va dire.[...] Et, là souvent par exemple un jeans ça passait pas, le jeans ça passait pas et puis les clients se sentaient un peu comment dire, un peu dévalorisés parce qu'ils estimaient qu'en face de lui, lui son ... comment dire, son stéréotype du banquier c'est la personne qui présentait en chemise cravate le jean ça passait très mal. Mais ça change selon les environnements » (Monsieur R., Banque A).*

On peut encore ajouter que les professionnels ont eux-mêmes leur propre image du « banquier ». On le voit très bien dans ce témoignage illustrant un *ordre établi immuable*, qui transparait par le port de la cravate : *« Vous verrez jamais un banquier, heu, vous descendez en bas à l'agence, vous verrez, ils sont tous en cravate, donc il y a un problème comment dirais-je de conformisme qui est de bon aloi aujourd'hui et quand je dis ça, je pense aux jeunes et à la société dans laquelle on est » (Monsieur We., Banque H).*

C'est pourquoi un candidat qui correspond à cette image sera jugé plus favorablement par le recruteur car il semble correspondre à une sorte de profil « prêt à l'emploi » ou « clé en main ». Le profil idéal d'un chargé de clientèle en banque correspond ainsi à une présentation répondant à ces attentes : « *Donc ce qu'on demande c'est que les gens soient avenants soient propres sur eux et disons qu'ils participent un peu à l'image qu'on essaie de donner à la Banque A et encore une fois sans forcément donner dans le cliché banquier costume trois pièces et ainsi de suite* » (Monsieur Wi., Banque A). Une fois de plus, on peut encore constater que la présentation des candidats, vecteur de stéréotypes, exerce une réelle influence sur l'évaluation du recruteur. En effet, l'apparence établit des critères sociaux, c'est-à-dire qu'elle positionne les candidats professionnellement selon des stéréotypes combinant à la fois des critères physiques, vestimentaires et des critères sociaux (Galland, 2006). Les attributs physiques impactent fortement la construction des « représentations sociales » (Moscovici, 1984) correspondant à une profession. Ils contribuent ainsi à attribuer « une catégorisation sociale » (Corneille, 1997 in : Légal, Delouée, 2008, p. 40) ou une « Identité sociale » aux personnes (Goffman, 1975). Par exemple, les stéréotypes décrivant certaines fonctions professionnelles sont fortement reliés au comportement, à la gestuelle des individus. Ainsi, le « cadre-idéal-type » est représenté selon un profil de communicant, charismatique, assertif, alors que l'« ouvrier-idéal-type » est doté de fiabilité, de rigueur, de méthode, de sérieux, d'autonomie. (Labéron et al., 1998<sup>44</sup>, Labéron, Vonthron, 2008<sup>45</sup>, in : Marchal, Rieucan, 2010, p. 76). La tenue vestimentaire joue également un rôle important dans la représentation de l'« idéal-type » des professionnels au sein des agences bancaires :

*« les premières informations, c'est dans l'accueil déjà, la tenue, on l'a déjà à ce moment-là, la tenue générale, la tenue vestimentaire, ben chez les hommes c'est flagrant, si vous allez dans une agence bancaire, quelle qu'elle soit, allez pour 99, 99% des agences bancaires les hommes sont quand même en costume/cravate quoi ! Si il y a pas de veste dans une agence à la limite, mais en entretien ici, disons que c'est pas un bon point si la personne vient un petit peu en tenue trop décontractée, en tenue de week-end, je veux dire »* (Monsieur M., Banque D).

Les critères du « banquier typique » sont exprimés par les interviewés selon un lexique qui synthétise la profession de chargé de clientèle sous la terminologie de « banquier ». Ce terme fait référence également à la façon dont les personnes extérieures au monde bancaire définissent la fonction commerciale à travers le métier, l'image du professionnel, ... La

---

<sup>44</sup> Labéron S., Dubos L., Ripon A., « Influence de la morphologie du candidat sur la décision d'embauche lors d'un entretien de recrutement », *carriérologie*, vol. 7, n° 2, 1998, pp. 115-131.

<sup>45</sup> Labéron S., Vonthron A.-M., « Les profils recherchés et rejetés par les recruteurs professionnels en France », *Psychologie du travail et des organisations*, vol.14, n° 3, 2008, pp. 238-256.

synthèse lexicale du mot « banquier » est donc polarisée sur l'identification, la « catégorie ordinaire » (Demazière, Dubar, 1997, p. 101), les « types familiers » (Boltanski, Thévenot, 1983) ou le « popular or practical taxinomies » (Rosch, 1973, 1977, Rosch and Llyod, 1978 : in Boltanski, Thévenot, 1983) du commercial en banque. Toutes ces terminologies décrivant les représentations sociales sont fondées sur la base d'éléments issus de l'apparence. En effet, cette représentation du métier commercial par les professionnels de la banque résulte de l'image-type du banquier telle qu'elle est la plus représentative par rapport à un « prototype » (Rosch, 1973), c'est-à-dire le « meilleur exemplaire et représentant de sa catégorie » (Kleiber, 1990, in : Demazière, Dubar, 1997, p. 101). Le « prototype du banquier » répond aussi à un ensemble de stéréotypes en vigueur au sein de l'endo-groupe professionnel, (en anglais « ingroup ») (Mc Garty<sup>46</sup>, 1999, in : Légal, Delouée, 2008, p. 42). Ces stéréotypes correspondent plus précisément à des endo-stéréotypes. Ces derniers sont en effet, alimentés par les professionnels bancaires eux-mêmes selon l'idée d'une image à tenir et à garder parce que c'est l'image souhaitée par les clients. Cet aspect est corroboré par les travaux de Putman (1975, in Demazière, Dubar, 1997), dont la posture consiste à considérer les stéréotypes comme « issus de normes et conventions sociales plutôt que comme résultat d'un principe d'économie cognitive » (Demazière, Dubar, 1997, p. 101). C'est ce qu'illustre parfaitement ce témoignage :

*« J'ai d'ailleurs eu déjà moi-même des fois le résultat d'enquêtes de quelle était l'image du banquier de ce que certaines personnes pouvaient penser et justement ce qui est pour moi, en fait heu, qui serait pour moi plus du passé mais qui quand même est la réalité encore aujourd'hui, par exemple, de faire un tour de table où il y aurait 30 personnes qui n'ont rien à voir avec la banque et vous leur demandez quelle est l'image eux qu'ils ont du banquier, enfin, ou qu'ils souhaitent avoir et en fait par exemple la notion d'habillement, très clairement pour eux, elle apparaît très importante et ils relient ça à cette notion de sérieux.[...] c'est comme ça, en ce qui nous concerne, c'est, je pense qu'encore aujourd'hui, c'est incontournable, même si quelquefois on peut se permettre, j'allais dire une tenue vestimentaire, moi, comment je dirais, moins, moins classique en quelque sorte » (Monsieur A., Banque G).*

On peut remarquer que l'apparence inscrit l'épreuve de face-à-face dans le registre de l'épreuve de vérité. Elle contribue, par les clichés qu'elle entretient sur l'image du banquier, à la *maintenance de l'ordre établi*. Or cette caractéristique positionne clairement l'entretien de face-à-face comme une épreuve bien loin d'une *épreuve de réalité* qui, elle, adopte une posture critique sur la réalité. Elle peut effectivement être amenée selon la légitimité des

---

<sup>46</sup> McGarty C., *Categorization in Social Psychology*, Londres, Sage, 1999.

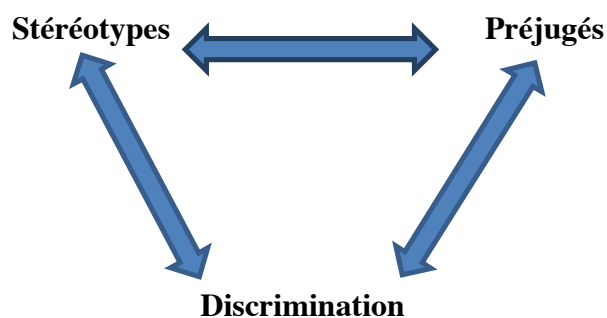
situations à maintenir *l'ordre établi* ou à le réfuter, condition nécessaire à l'établissement d'un jugement juste.

*Les endo-stéréotypes fondés sur l'apparence cités dans l'enquête sont repris dans le tableau ci-dessous.*

Le banquier (commercial)	Nombre de citations opérationnels et stratégiques confondus
<b>ADJECTIFS :</b> - Sérieux	43
<b>NOMS :</b>	
- Costume associé à cravate	122
- Cravate	200
- Standard(s)	37
- Norme(s)	6
- Image (du banquier)	62
- Code(s)	50

### Chapitre III : L'apparence facteur de discrimination

L'ensemble des stéréotypes et des préjugés liés à l'apparence peuvent s'inscrire comme facteurs de discrimination dans le jugement des recruteurs. Le mécanisme discriminatoire résulte de la combinaison entre les stéréotypes et les préjugés. En effet, les stéréotypes engendrés par l'apparence d'un candidat influencent la perception du recruteur. Ce qui les caractérise c'est qu'ils portent en eux des informations. Ces dernières peuvent être positives ou négatives, vraies ou fausses, il n'en reste pas moins qu'elles ont valeur de connaissances, même erronées, même simplifiées, même biaisées. Elles ont donc pour incidence de pouvoir se concrétiser en préjugés dont la particularité est de porter une dimension affective. Les préjugés se traduisent très généralement par un ressenti négatif qui peut être à la source d'un pré-jugement ou d'un jugement négatif (Légal, Delouée, 2008). Par exemple, lorsque le jugement du recruteur se répercute dans les faits par une élimination du candidat, sur la base de ces préjugés, alors il y a discrimination. Le schéma ci-dessous montre l'interdépendance entre la notion de stéréotypes, de préjugés et de discrimination. Il souligne une conséquence majeure du processus de cette imbrication : la discrimination. Nous serons amenés à développer successivement les définitions de cette notion, puis d'en proposer une typologie et enfin, d'envisager les moyens possibles d'y faire face.



**Les relations entre stéréotypes, préjugés et discrimination**  
(Légal, Delouée, 2008, p. 9)

## 1. La discrimination

De nombreuses études recensées à l'étranger et dirigées par Amadiou, démontrent que l'apparence est un critère important de discrimination dans le cadre de l'embauche et ce, d'autant plus lorsqu'il s'agit de métiers liés à l'accueil et au contact client (Amadiou, 2008). Il est donc naturel de faire un rapprochement direct et logique avec les métiers commerciaux dans les banques étudiés dans le cadre de ce travail. Cela est d'autant plus important que le critère de l'apparence comme facteur de discrimination prendrait de l'essor en France et dans d'autres pays européens : « En France, en Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne et Italie, les discriminations en raison des origines ou de la nationalité, celles relatives à l'apparence physique et celles qui portent sur les origines sociales sont considérées comme graves et en augmentation » (Amadiou, 2008, p. 90). L'auteur ne définit pas cependant précisément ce qu'est l'apparence. Le terme s'inscrit dans une notion très générale et un peu floue, même si à certains moments, y sont associés le style, le look, les atouts physiques, piercings, tatouages, ...

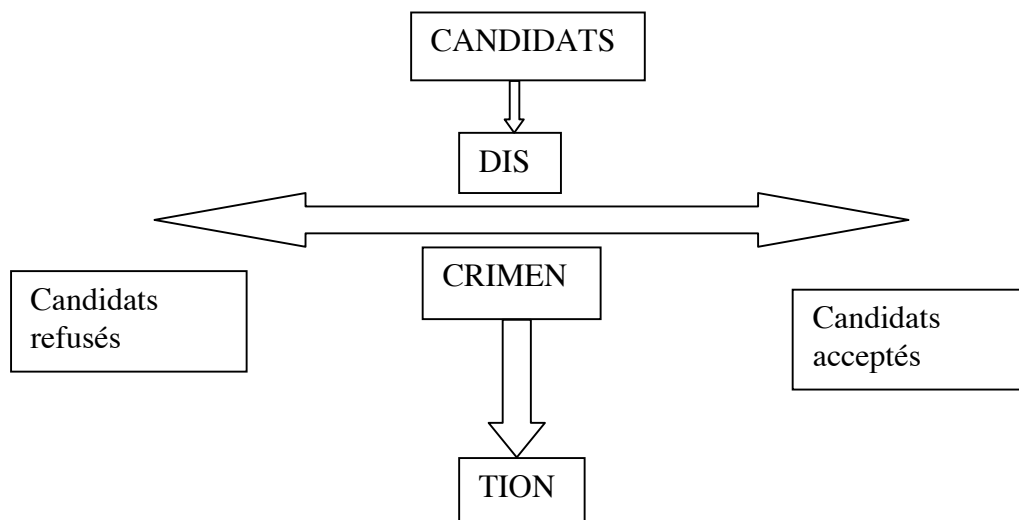
Quoiqu'il en soit, le résultat est là : la discrimination à l'embauche sur le critère de l'apparence induit pour les individus une conséquence lourde, « L'exclusion de certains domaines de la vie sociale montre ce qui est refusé aux personnes discriminées : une appartenance sociale sans limite<sup>47</sup> » (Stavo-Debauge, 2011, p. 90). Pour approfondir les conséquences de la discrimination et son impact pour les institutions et les candidats, il convient de définir plus précisément le terme « discrimination », en général, en droit et en sociologie.

### 1.1. Définitions générales

Tout d'abord du point de vue de son étymologie le mot discrimination a une origine latine. Elle provient du mot *discriminatio-onis* qui signifie séparation, avec une influence anglaise *discrimination*. (Larousse, Le préfixe « dis » signifie deux, le radical « crimen » se traduit par « point de séparation » et le suffixe « tion » ajoute l'effet, c'est-à-dire l'action et le résultat.

---

<sup>47</sup> Habermas J., De la tolérance religieuse aux droits culturels, Cités, 13, 2003, p. 167.



De façon générale, la discrimination « C'est l'action de séparer, de distinguer deux ou plusieurs êtres ou choses à partir de certains critères ou caractères distinctifs et pertinents » (Larousse, 2012). On trouve aussi une définition de la discrimination en psychologie qui porte sur l'action de distinguer l'un de l'autre deux objets concrets. « Ce changement d'état (par lequel la conscience passe d'une modification à une autre) c'est la discrimination et c'est le fondement de notre intelligence (...) » (Ribot, 1987, p. 258 in : Garner-Moyer, 2003).

Dans ces deux définitions, il n'apparaît pas de jugement de valeur quant au terme de discrimination, ce que l'on retrouve dans le contexte du recrutement dans lequel la discrimination peut être explicitée de façon totalement neutre. Il ne se dégage alors aucun jugement de valeur, au contraire, la discrimination est définie : « comme le simple fait d'effectuer un choix. En faisant une distinction entre plusieurs candidats, le recruteur discrimine » (Ghirardello, 2005, p. 36). Pourtant, notamment en sciences sociales, le mot discrimination est le plus souvent défini comme une action négative et répréhensible. C'est ce que soulignent Keslassy et Véron lorsqu'ils affirment qu'« il s'agit donc d'un comportement préjudiciable à l'égard d'un individu ou d'un groupe d'individus sans qu'il y ait de justification objective à ce traitement particulier » (Keslassy, E., Véron M., 2006, p. 15). Plus particulièrement dans le cadre de l'embauche, la discrimination est aussi définie comme une action condamnable pour le recruteur et préjudiciable au candidat. Dans ce cas, le mot « discrimination » est relié à une inégalité. Plus précisément, « Il traduit une forme d'inégalité particulièrement criante se manifestant par une entrave condamnable à l'accès de l'emploi qui n'est pas, fort heureusement le propre de toutes les opérations de recrutement » (Ghirardello, 2005, p. 36).



En faisant apparaître la notion d'inégalité comme intrinsèquement liée à la notion de discrimination, il serait intéressant de voir sous quel angle le droit aborde et définit la discrimination. Du point de vue juridique, la discrimination se définit comme « La distinction ou la différence de traitement illégitime : illégitime parce qu'arbitraire et interdite parce qu'illégitime » (Lochack, 1987, p. 778, in : Bereni, Chappe, 2011, pp. 11-12). Elle est donc clairement répréhensible et condamnée par la loi. Plus précisément, **l'article L.225-1 alinéa 1** du Code Pénal définit la discrimination comme :

« Toute distinction opérée entre les personnes physiques en raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, **de leur apparence physique**, de leur patronyme, de leur état de santé, du handicap, des caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leur appartenance ou de leur non appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée ».

Cette version est en vigueur aujourd'hui et ce depuis le 24 mars 2006<sup>48</sup>. Ainsi, selon **l'article L.225-2** du Code Pénal actuellement en vigueur, la discrimination définie à l'article L.225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale est punie de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende. Le champ d'application de la loi intègre aussi, bien entendu, le domaine du recrutement.

Il serait aussi intéressant, de ce point de vue, de regarder comment la discrimination est abordée en économie. En effet, dans cette discipline, une importance particulière est accordée à la discrimination dans le cadre du travail et de l'embauche. En économie, la discrimination fait référence à un groupe d'individus ayant des particularités communes. Mais les membres de ce même groupe subissent un traitement différencié et inégalitaire en fonction de ces particularités et ce, indépendamment de leurs caractéristiques productives. « Pour l'économiste, une discrimination survient lorsque deux individus sont traités différemment, alors qu'ils ont les mêmes capacités productives "observables" (diplôme, expérience) et qu'ils diffèrent par un attribut non productif (sexe, âge, apparence physique...) » (Marchal, Rieucan, 2010, p. 73). Plus généralement en économie « [...] il y a discrimination si des individus sont traités différemment parce qu'ils appartiennent à des groupes démographiques différents » (Cahuc, Zylberberg, 2001). Cette notion propre à l'économie fait aussi apparaître deux formes de discriminations : la pré-discrimination et la discrimination de marché. La première fait référence à une discrimination antérieure à l'entrée dans la vie active résultant de facteurs sociaux ou structurels. Ces facteurs ne sont pas liés aux capacités propres de l'individu, mais à l'inégalité des chances. La discrimination de marché, elle, fait référence au marché du

---

<sup>48</sup> (modifié par loi n° 2006-340 du 23 mars 2006-art.13 () JORF-24 mars 2006).

travail, depuis la phase du recrutement jusqu'à la rémunération ou encore l'évolution de carrière. Ces deux concepts sont très fortement liés et interactionnels. De fait il est impossible d'un point de vue pragmatique d'en faire une réelle distinction. (Boumahdi, Lattes, Plassard, 2002).

En sociologie, la discrimination à l'embauche se traduit par la prise en compte dans le jugement de caractéristiques injustes et irréversibles du candidat. À ce titre, l'apparence en fait partie. Elle peut être réversible, certes, mais au moment de l'entretien, ce critère apparaît, comme nous l'avons démontré précédemment, comme irréversible. Ainsi,

« Comme tente de le montrer la diversité de nos exemples, le comportement discriminatoire n'est pas lié à la méthode utilisée ou l'attitude du recruteur qui serait plus ou moins impartiale. Il provient de ce qu'il préjuge des compétences des individus, en s'appuyant sur des données irréversiblement attachées à la personne ou considérées comme telles.[...] Est discriminatoire selon notre point de vue, un jugement qui vise à stigmatiser des individus en s'appuyant sur des caractéristiques irréversibles » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, pp. 16-17).

Pourtant, notre étude nous amène à nuancer cette affirmation. Selon nous, le comportement discriminatoire du recruteur est lié, certes, à la prise en compte dans son jugement de caractéristiques injustes comme l'est l'apparence. Mais il est également lié au format de l'épreuve d'entretien, qui est propice aux discriminations car le jugement est plus influencé par des critères subjectifs. C'est le cas, par exemple, des critères illégitimes comme l'apparence qui sont cristallisés au moment du jugement dans le face-à-face et considérées comme consubstantielles au candidat. De ce point de vue,

« Nous considérons comme « discriminatoire » un jugement qui planifie les compétences et les individualise. Les compétences sont, suivant cette forme de jugement, considérées comme prévisibles et attachées à la personne. La personne est dotée d'un « potentiel » qui détermine durablement sa capacité, quelle que soit l'activité dans laquelle elle est engagée » (Eymard-Duvernay, Marchal, p. 50).

Ainsi, aborder la discrimination à l'embauche en sociologie nous amène à considérer son ancrage juridique. Cette démarche amène ainsi à étudier les possibilités d'une articulation entre ces deux disciplines dans le but de pouvoir aider à combler certains vides juridiques.

## **1.2. L'ancrage juridique de la sociologie de la discrimination**

« [...] Une sociologie de la discrimination doit affronter la question de son ancrage juridique, faute de quoi, elle risquerait de se réduire à une forme d'ingénierie sociale en support à la définition d'un problème public opéré par les législateurs ou les juristes (Commaille, 2000).

À partir des années 90, se développe en France, une sociologie de la discrimination très orientée vers le recrutement et les origines ethniques des candidats et plus particulièrement

*l'insertion et l'intégration des jeunes issus de l'émigration* sur le marché de l'emploi. Dans ce contexte, l'exclusion observée donne tout son sens à la discrimination et à son caractère réel et de fait, participe activement au développement de politiques anti-discriminations. Cette situation a favorisé l'implication de la recherche sociologique à travers des commandes d'études sur ces thématiques, d'analyses de la situation par les acteurs associatifs et publics (Bereni, Chappe, 2011).

Cette tendance s'est poursuivie par des études sur le genre et la discrimination, pour s'ouvrir sur des thématiques peu étudiées en France : la discrimination et les rapports avec le handicap, l'âge ou l'apparence physique. (Garner-Moyer, 2009, Bereni, Chappe, 2011). Selon ces critères, la discrimination est directement reliée à des stéréotypes donnant lieu ou non à des préjugés. Ce type d'attitudes peut entraîner des pratiques discriminatoires à l'encontre d'un individu ou d'un groupe. Elle porte donc moins sur les préjugés comme idées reçues que sur les préjugés comme réalisations, moins sur les actes violents qui en découlent que sur les actions injustes qui s'en inspirent, comme le suggère l'expression de « traitement défavorable », généralement retenue. Elle nous énonce une forme particulière de disparité sociale qui, d'un côté, procède de l'imputation des qualités particulières et de l'autre, les applique de manière illégitime. Elle est un racisme à l'œuvre autant qu'une inégalité fondée sur un critère socialement inacceptable » (Fassin, 2002, p. 14). Comme nous l'avons souvent précisé l'apparence des candidats entraîne une inégalité de traitement au moment du recrutement, elle relève donc d'un critère de jugement « socialement inacceptable » (Fassin, 2002). Pourtant, l'inégalité de traitement des individus, n'est pas forcément reliée à la discrimination. Comme on peut le constater,

« dans le domaine du travail et de l'emploi, la discrimination apparaît comme une entorse au principe d'égalité sans qu'il soit pour autant possible d'opposer les deux concepts. De fait, toute différence de traitement n'est pas constitutive de discrimination. Elle ne le devient que si elle apparaît comme illégitime. Il est possible de déduire de la comparaison de ces deux principes, les trois critères que les juristes utilisent pour révéler des situations qualifiables de discriminatoires : un groupe (ou une personne) en situation défavorable, une différence de traitement et l'absence de justification de celle-ci. Le principe d'égalité permet de garantir une égalité des citoyens, ici des salariés devant la loi » (Lattes, 1989 in : Boumahdi, Lattes, Plassard, 2002).

Ainsi, du point de vue juridique, certains aspects de l'apparence physique ne sont pas considérés clairement par la loi comme facteurs de discrimination. Comme le rappelle Amadiou : « Il faut préciser qu'en règle générale, le style (le « look »), la façon de s'habiller ou de se présenter comme le piercing ou les tatouages sont des motifs légitimes de décision (recrutement, licenciement, etc.) et ne sont pas un des dix-huit motifs de discrimination

prévus par la loi. La discrimination, sur l'apparence physique ne semble pas s'étendre à ces aspects » (Amadiou, 2008, p. 92). Pour autant, l'étude de la discrimination tend à montrer que les faits sociaux entrent parfois en contradiction avec le droit, ou encore que le droit ne prend pas en compte certaines des situations exposées, telles que le style vestimentaire, le port de piercings, la présence de tatouages... pourtant facteurs d'élimination dans le recrutement. Ainsi, « Il s'agit de faire apparaître "des vides juridiques" ou pour exhiber des écarts démontrant l'"ineffectivité" des règles » (Thévenot, 1992, p. 1280).

En effet, on peut constater que l'« inégalité » de traitement entre les candidats, notamment engendrée par l'apparence, n'a pas pour conséquence directe d'être reconnue comme de la discrimination. Ce qui définit la discrimination c'est le caractère illégitime des critères pris en compte. Or, l'apparence relève d'un caractère clairement illégitime en sociologie pragmatique puisqu'elle ne répond pas à un *principe de commune humanité*. Ainsi, la différence entre la notion de discrimination et d'inégalité se fonde à la fois sur un plan philosophique et sur un plan pragmatique. Ces différences trouvent en pratique des points d'ancrage à la fois en droit et en sociologie.

En effet, la notion d'égalité ou d'inégalité est liée à un positionnement plutôt philosophique. Plus précisément, elle se fonde sur une philosophie politique orientée vers l'équité. Elle est donc empreinte d'une forte notion de justice, de différence (positive ou négative) sur une échelle de valeur (Fassin, Keslassy, Véron, 2006). Ce que rejoint la position de Boltanski : « L'exigence de justice peut être ramenée à une exigence d'égalité » (Boltanski, 1990, p. 79). Du point de vue de la sociologie pragmatique, le principe d'égalité résulte d'une conception aristotélicienne reposant sur une « égalité qui doit tenir compte de la valeur relative des êtres en présence » (Boltanski, 2009, p. 52). Pour ce faire il convient de faire référence à l'axiome (a1) des *Économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 96) qui correspond au principe de *commune humanité* entre les êtres en présence. Ce principe incontournable se fonde sur un schéma d'égalité entre les personnes. Plus précisément, « Le modèle suppose en effet une identification de l'ensemble des personnes susceptibles de s'accorder, les *membres* de la cité et il pose une forme d'équivalence fondamentale entre ces membres qui appartiennent tous au même titre à l'humanité » (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 96). En outre, la différence entre la notion d'égalité et la notion d'inégalité se traduit aussi en termes de lutte. Globalement, la lutte contre les discriminations donne lieu à une démarche pragmatique et concrète, dans laquelle la victime peut voir le préjudice imputé réparé et ce de façon plus générale pour l'ensemble des victimes. La lutte contre les inégalités reste sur un plan

idéologique, sur la confrontation d'idées, de postures, de démarches plutôt théoriques (Boumahdi, Lattes, Plassard, 2002, Fassin, Keslassy, Véron, 2006). Pour résumer,

« La lutte contre l'inégalité s'appuie donc sur des constructions formelles ou mathématiques qui servent de repères à la conduite de l'action publique. À l'inverse, la discrimination examine des cas singuliers dont elle tire des principes généraux : la jurisprudence s'invente à partir de situations concrètes et d'outils opérationnels pour les interpréter. La lutte contre la discrimination repose ainsi sur un travail de casuistique » (Fassin, 2002, p. 16).

Notre travail s'inscrit donc dans le registre de la discrimination car il étudie un cas particulier ; l'apparence comme critère de recrutement en banque, pouvant être rapporté à des cas généraux, comme par exemple la validité du critère de l'apparence ou de l'épreuve de l'entretien. Ainsi, il s'agit, pour poursuivre notre travail, d'approfondir la posture de la sociologie vis-à-vis de la discrimination.

### **1.3. La discrimination en sociologie**

Dans les sciences sociales, l'étude de la discrimination, notamment de son fondement, s'appuie sur une démarche visant à intégrer des explications liées à des variables structurelles et sociales. En effet, il apparaît que « [...] les sciences sociales ne peuvent manquer de relever la spécificité de chacune des réalités historiques et structurelles de la discrimination, [...]. En cela, l'anthropologie et la sociologie invitent à penser le régime d'historicité des *conditions sociales* » (Fassin, 2002, p. 20). C'est pourquoi, l'étude sociologique de la discrimination s'appuie sur des variables ancrées dans des structures sociales. Celles-ci se rapportent à une analyse, une genèse historique, sous la forme de leur construction, de leur diffusion, de leur intégration... Du point de vue du sociologue, la discrimination fait apparaître une distinction entre deux groupes catégorisés, en soulignant des inégalités entre les deux. C'est le cas du groupe de candidats pouvant être, dans certains cas, stigmatisés par leur apparence par rapport à d'autres candidats. Comme nous l'avons montré, ce type de situation résulte en partie d'une préférence des recruteurs pour des candidats à l'apparence conforme aux valeurs du secteur bancaire. Il y a donc un groupe de candidats dont l'apparence exprime, traduit la valeur de confiance fortement ancrée dans les banques. Leur tenue et leur comportement reflètent des messages conformes au respect de tradition, de moralité et de crédibilité nécessaire au commercial en banque. Pour ce groupe de candidats, leur apparence vestimentaire et corporelle ne sera pas a priori stigmatisante. C'est le cas d'une situation naturelle déjà étudiée plus en détail précédemment. En revanche, pour ceux qui ne maîtrisent pas ces codes, la plupart sont éliminés du processus de recrutement, notamment parce qu'ils seront perçus

comme inaptes à occuper des fonctions commerciales dans la banque. Il y a dans ce constat, un véritable jugement de valeur de la part des recruteurs qui tiennent compte du critère de l'apparence dans leur évaluation. On peut même dire que si cette configuration existe « c'est parce que, selon les idées socialement reçues, l'autre est naturellement inférieur, que je peux agir envers lui de façon discriminatoire avec une légitimité qui ne se discute même pas » (Oriol, 2006, p. 2). De fait, l'analyse des discriminations porte sur une critique des préjugés en vigueur dans la société dans la mesure où ils relèvent d'une production sociale. La difficulté étant de montrer à ceux qui usent de ces préjugés dans l'établissement de leur jugement, que ce dernier n'est en rien autonome, contrôlé ou conscient mais que, au contraire, il est imprégné de croyances profondément ancrées dans un système social, structurel, affectant et influençant le jugement (Oriol, 2006). C'est pourquoi notre étude a cherché à identifier dans la deuxième partie *les principes généralisés bancaires*. L'objectif était de comprendre et de définir le système social et structurel des banques afin d'identifier son impact et son influence dans le jugement des recruteurs.

### **1.3.1. La mesure de la discrimination**

Pour autant, une fois le constat de discrimination posé, on peut encore se demander comment en mesurer la fréquence. On pourrait penser à des mesures chiffrées telles que les statistiques. Mais, fondamentalement « Les statistiques ne décrivent pas des actes, elles identifient des états » (Ghirardello, 2005, p. 2). Par conséquent la discrimination ne peut être réellement perçue et évaluée par des données statistiques. Surtout que certains critères ne peuvent être pris en compte, comme c'est le cas de l'accent, de la couleur de peau, de l'origine patronymique ou de l'apparence. Certaines données sont même inidentifiables car elles se heurtent à des aspects légaux, notamment en ce qui concerne la nationalité, la santé ou l'ethnie. Pour autant, ces aspects n'excluent pas les attitudes discriminatoires lors de l'embauche, par exemple par rapport à la discrimination ressentie par environ 10 % de personnes interrogées sur leur apparence, ce qui peut être illustré par des méthodes de *testing*, qui, elles, font apparaître une situation bien réelle de discrimination et démontrent qu'une « belle » apparence a un impact positif sur la perception et le jugement porté par les recruteurs (Ghirardello, 2005). Il apparaît même clairement que les recruteurs auraient tendance à privilégier les candidats (hommes ou femmes) au physique avantageux. Ces derniers paraîtraient effectivement plus compétents et performants que les autres (Labéron et al. 1998 in : Marchal, Rieucou, 2010, p. 76). C'est encore plus vrai dans les métiers commerciaux,

pour lesquels « un physique disgracieux entraîne un rejet presque systématique pour 66 % des recruteurs » (Amadiou, 2002, p. 118). Ce type de comportements de la part des recruteurs correspond à un type de discrimination particulier : la discrimination par goût. Nous verrons, dans la partie qui suit, les différentes formes que peut prendre la discrimination qu'elle soit intentionnelle, économique ou systémique.

## 2. Les types de discrimination engendrés par l'apparence

La discrimination peut concerner soit un groupe entier, soit un individu. Dans notre étude, ce sont plutôt les individus qui sont concernés, puisque le jugement du recruteur est porté sur le candidat, au cas par cas. Dans ce contexte, il existe des formes de discriminations différentes qui aboutissent toutes au même résultat : l'élimination d'un candidat par rapport à son apparence.

### 2.1. La discrimination intentionnelle

Ce type de discrimination, s'appelle aussi la « **discrimination par goût** » (Becker, 1957). Comme son nom l'indique, elle repose sur le goût des employeurs. Elle est engendrée par « une préférence psychologique exogène (négative) à l'encontre d'un individu ou d'un groupe » (Boumahdi et al., 2002, p. 496). Autrement dit, le recruteur exprime son rejet vis-à-vis d'un candidat (ou d'un ensemble de candidats) dont l'apparence vestimentaire et/ou comportementale ne lui plairait pas. Le recruteur émet alors un jugement en fonction de ses propres goûts, de ses attentes ou de ses projections, autrement dit, il appuie son jugement sur l'idée qu'il se fait d'un candidat en banque. Dès lors que l'apparence du candidat s'éloigne de son point de référence, alors cela peut induire une élimination du candidat justifiée (ou non) par le fossé entre la projection et le réel. C'est ce qu'illustre cet extrait d'entretien. Le port de la cravate pourrait intervenir pour rendre un candidat apte à l'embauche ou pas. « *Il n'y a pas de cravate, non c'est chemise, jeans, chaussures, petit veston. Cette tenue-là avec une cravate on pourra déjà l'embaucher ça ne me choquerait pas* » (Monsieur P., Banque A). Ainsi, la représentation de l'apparence du candidat se doit d'être classique, conventionnelle, sous peine de lui être préjudiciable. Comme le montre ce témoignage de recruteur. « *Mais je dirais, il y a une présentation quand même classique, pas forcément effectivement la cravate et le costume par 40 degrés. Non, non, ça non, mais le jean/basket. NON* » (Madame M., Banque E). Dans tous les cas, cette prise en compte de la présentation contribuant au jugement du recruteur,

relève d'un acte discriminant. Cet aspect est à mettre en relation avec les situations rapportées précédemment dans le cadre des *régimes d'action*. Lorsque le recruteur justifie son rejet par l'apparence du candidat, il s'inscrit dans un régime d'action d'*injustice*. Si l'apparence est rédhibitoire et que le recruteur ne justifie pas son choix, le régime dans lequel il s'inscrit est celui de la *violence*. Pour autant, à chaque fois, il s'agit de discrimination.

En outre, la particularité de la « discrimination par goût » (Becker, 1957) est qu'elle est toujours le fait de l'employeur, même s'il est amené à justifier son choix, son jugement en référence au respect du client ou par projection de ses attentes. Par conséquent, nombreux sont les travaux qui montrent que ce type de discrimination est plus fort et récurrent dans le secteur tertiaire que dans d'autres secteurs (Amadiou, 2002, Boumahdi et al., 2002, Garner-Moyer, 2003, Kesslassy, Véron, 2006). C'est donc vrai pour des postes ayant trait au contact client, comme c'est le cas d'un commercial dans une banque. Ainsi, dans ce travail, on peut montrer combien l'apparence des salariés en contact avec le client est importante pour les recruteurs interrogés. Elle doit correspondre au service bancaire, « *Il faut que ça fasse un petit peu tertiaire, donc un peu banque...* » (Monsieur B., Banque A).

## **2.2. La discrimination indirecte**

La **discrimination économique** est une forme de discrimination indirecte. Elle est également appelée discrimination statistique (Phelps, 1972). Elle a lieu notamment dans les situations d'accès limité à l'information. La difficulté à observer les caractéristiques des candidats ou leur information limitée peuvent engendrer des comportements discriminants. Les employeurs vont chercher à effectuer un jugement statistique en projetant sur les individus certaines caractéristiques attribuées au groupe. La discrimination dans cette situation d'information incomplète devient un moyen pour le recruteur d'optimiser son choix en s'appuyant sur des critères, des signaux ou des caractéristiques observables sur les candidats. L'apparence entre à nouveau en jeu dans ce cas. En effet, « lorsqu'ils n'ont aucune connaissance préalable de leur partenaire, les observateurs peuvent tirer de sa conduite et de son apparence les indices propres à réactiver l'expérience préalable d'individus à peu près semblables, ou surtout propres à appliquer à l'individu qui se trouve devant eux des stéréotypes tout constitués » (Goffman, 1973, p. 11). En fait, il s'agit d'un mécanisme de filtrage (screening), qui sera mis en corrélation avec une variable économique (le potentiel des candidats), sans pour autant constituer des prédicateurs parfaits pour l'employeur. Le filtrage s'appuie sur un ensemble de critères dits « visibles » (De Schutter, 2001, p. 29). Parmi ces critères, il existe d'un côté des



caractéristiques manipulables par l'individu : poids, religion, préférence sexuelle, appelées **signaux**. De l'autre côté, il y a des caractéristiques dites inaltérables : sexe, couleur de peau, patronyme, etc., qu'il est impossible de modifier et appelées **indices**. Le recruteur peut ainsi s'appuyer sur ces éléments pour faciliter son choix et réaliser de la sorte un gain de temps et d'argent. « Les critères activés en priorité ne sont pas forcément les plus importants, mais ceux qui permettent de procéder de façon économique à la sélection. Le sexe, l'âge, la localisation géographique font de façon quasi automatique un premier tri. [...] Ces critères relèvent le plus souvent de pratiques condamnées par le droit comme discriminatoires et ceci n'est pas un hasard » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 77). Ces caractéristiques, facteurs de discriminations, permettent au recruteur de sélectionner des candidats de façon économique, surtout dans les situations pour lesquelles le marché de l'emploi offre un choix très vaste de candidats (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, Bouhmadi et al., 2002).

Au regard de ces différentes définitions, l'apparence, est donc un élément qui joue un rôle de signal pour le recruteur. C'est notamment le cas de certains attributs corporels tels que les tatouages et les piercings qui sont perçus selon une étude menée en 2003 comme pouvant entraîner un refus d'embauche (Amadiou, 2008, p. 91). C'est le type d'attitude que peut adopter un recruteur interviewé qui exprime sa position sur les tatouages et piercings. « *Interviewer : « Je vois, qu'en est-il en fait au niveau de l'apparence, sur ce qui relève en fait des tatouages, piercings ... » ? Interviewé : « Alors pour moi c'est rédhitoire, c'est rédhitoire... »* (Monsieur M., Banque A). De façon générale, les études montrent que 82 % des personnes interrogées considèrent que les personnes portant, arborant piercings et tatouages n'ont pas les mêmes chances à l'embauche. Ce critère arrive en deuxième position, après celui de l'âge, plus de 50 ans (89 %), viennent ensuite le handicap (81 %), le physique peu agréable (81 %), l'obésité (74 %), l'origine maghrébine ou africaine (71 %) et enfin l'homosexualité (44 %). (Amadiou, 2008, p. 91). Il est un constat, les cinq premiers critères sur sept sont directement et ce, sans ambiguïté, liés à l'apparence. Néanmoins, les résultats de l'étude tels qu'ils sont présentés restent flous sur ce qu'est la perception par les personnes interrogées de l'obésité, du type de handicap et du physique peu agréable.

Il existe une autre forme de discrimination indirecte : une discrimination non intentionnelle, engendrée non pas par le fait unique du recruteur mais par le système dans sa globalité. Autrement dit la discrimination n'est pas le fait d'un seul individu : le recruteur, mais de l'institution tout entière. On parlera donc de **discrimination systémique**, lorsqu'un processus met en jeu un système d'acteurs dans lequel personne ne manifeste directement d'intention discriminatoire, mais dont le résultat est de produire une situation de discrimination. La

situation de recrutement comporte un certain risque pour l'institution, un risque qui peut se traduire notamment par une contrainte financière qui représente un coût. Or, le recruteur a tendance à choisir des candidats qui semblent le plus proches de lui, en termes de formation, d'école, de groupe social et de manière générale, le choix s'oriente vers le candidat dont le profil correspond le plus à la culture de l'entreprise (Kesslassy, Véron, 2006). « Cette philosophie est souvent fondée sur un exemple frappant, ou sur l'appartenance à des groupes sociaux communs, région d'origine, catégorie sociale, cursus scolaire, ... À ce niveau, qu'on rencontre fréquemment, rien n'a permis de valider objectivement ces règles implicites » (Lévy-Leboyer, 1990, p. 32). Toujours est-il que l'apparence d'un candidat est un indice visuel pouvant corroborer pour le recruteur l'adhésion à la culture de l'entreprise. Bien entendu, aucune corrélation ne peut être prouvée entre les faits et la réalité. Néanmoins, ce raccourci persiste dans l'imaginaire de beaucoup d'employeurs et la représentation sociale du métier prend une dimension réelle, comme nous l'avons décrit dans la partie 2.

### **3. Les moyens et outils pour lutter contre la discrimination**

Ainsi, notre étude révèle qu'il existe des pratiques de discrimination au moment de l'embauche dans les institutions bancaires. Ce constat nous amène donc à aborder les moyens de lutte possibles contre la discrimination. En effet, plus clairement, « La qualification de la discrimination est en effet indissociable de la lutte contre les phénomènes qui la déterminent et les conséquences qui en résultent. Elle n'a de sens pour ceux qui s'y intéressent ou la promeuvent que dans la mesure où elle est dénoncée sitôt qu'énoncée. **Dire qu'il y a discrimination, c'est demander justice** » (Fassin, 2002, p. 31). Pour ce faire, il s'agit d'identifier les solutions autorisant plus de justice dans le traitement des candidats lors du recrutement, notamment au moment de l'entretien en face-à-face. Celles-ci passent par la remise à plat de beaucoup de pratiques en matière de gestion de ressources humaines. On proposera donc de réviser les conventions de compétences, mais aussi l'entretien de recrutement lui-même. On remettra également en cause l'action du recruteur et de manière élargie, certaines pratiques managériales.

### **3.1. La révision des conventions de compétences**

Les conventions de compétences établies avant les épreuves de recrutement ont un caractère injuste car elles sont déterminées de façon variable, arbitraire et donc préjudiciables au candidat et ce, pour plusieurs raisons.

#### **3.1.1. Les risques discriminatoires des conventions de compétences**

Dans un premier temps, la critique repose sur le référentiel des compétences nécessaires pour le poste à pourvoir. Les critères sont choisis selon des conventions propres au service des ressources humaines des entreprises. Cela signifie que la définition des compétences selon un registre conventionnel est variable. Autrement dit, le caractère conventionnel de la compétence des personnes « [...] n'est pas une caractéristique quasi-naturelle (que cette nature soit régie par des lois physiologiques, sociales ou économiques), mais varie suivant des conventions » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 13). Ainsi, les conventions de compétences sont peu appropriées pour évaluer efficacement, les candidats. Pire, dans le processus d'embauche, elles peuvent même favoriser, de par leur caractère variable et flou, des pratiques discriminantes. De telles conséquences s'expliquent :

« [...] parce que les qualités des personnes ne peuvent s'inscrire que dans le cadre de l'organisation, les méthodes de recrutement fondées sur la logique de compétence peinent à les détecter. La sélectivité accrue et le flou qui entourent cette notion permettent ainsi que se développent en toute impunité, les sélections les plus discriminantes [...], la qualité du travail ne semble pas être une ressource humaine "naturelle" qu'il conviendrait de découvrir. C'est avant tout le résultat d'un construit humain, dépendant d'un jugement individuel et collectif, qui contient une part irréductible d'arbitraire, voire d'injustice » (Ghirardello, 2005, p. 46).

Dans un deuxième temps, une autre approche critique résulte de ce premier constat. Elle se traduit notamment par le caractère arbitraire de ces conventions. La question se pose alors de savoir quelle convention de compétence pourrait définir les critères les plus justes, les moins susceptibles d'avoir un impact discriminatoire et inéquitable pour les candidats (Ghirardello, 2005). Ainsi, les conventions, par nature, faussent la réalité des choses parce qu'elles ne relèvent pas d'une légitimité mais d'une routine. En nous appuyant sur les travaux de Boltanski, on peut dire que :

« [...] la formation d'habitudes et, avec elles, de régularités dites objectives, ou même l'établissement de conventions tacites permettant la convergence des actions sur des points focaux traités comme *arbitraires* (chacun se conforme au comportement qu'il croit que l'autre adoptera, l'exemple classique

étant la conduite automobile à droite ou à gauche), ne semble pas en mesure de rendre intelligible la façon dont les institutions soutiennent la qualification des êtres » (Boltanski, 2009, p. 125).

Pourtant, on doit évaluer les individus selon leur compétence. Mais celle-ci s'apprécie réellement et au plus juste non pas à travers le descriptif de conventions arbitraires mais lors de la mise en pratique dans la situation de travail. La compétence ne se décrète donc pas avant de voir un candidat à l'œuvre, c'est-à-dire en situation de travail. Pourtant, c'est ce qui se passe lors de l'entretien de recrutement. Il cherche à définir lors de l'interaction si le candidat peut correspondre ou non aux critères de compétences préétablis. Ainsi, pour le dire clairement, « La compétence n'est appréciable que localement, relativement à une situation de travail précise (Amadiou, Cadin, 1996) » (Ghirardello, 2005, p. 12). Les dispositifs mis en œuvre pour définir des conventions de compétences peuvent donc avoir un réel effet discriminatoire, notamment lorsqu'ils aboutissent à éliminer de fait une catégorie particulière de la population. Ce peut être le cas déjà souligné précédemment dans notre étude, pour des jeunes issus de milieux sociaux défavorisés. En effet, certains candidats n'ont pas accès à l'information leur permettant d'adopter des critères vestimentaires et gestuels en adéquation avec la bonne présentation d'un commercial bancaire.

Cependant, dans une situation de recrutement en face-à-face, empreinte d'incertitude, les recruteurs vont chercher à déterminer des caractéristiques générales de compétences de candidats afin de délimiter un champ de critères communs à tous. L'objectif visé est d'aider les recruteurs qui peuvent alors se référer à une sorte de barème cherchant à objectiver ces éléments. C'est ainsi que se mettent en place les conventions de compétences qui fournissent des « standards de recrutement » (Ghirardello, 2005). Pourtant le véritable enjeu dans la définition des compétences, c'est la validité, la justesse des conventions mises en œuvre. Pour le dire autrement, « Avant d'évaluer la compétence, il faut évaluer les théories de la coordination. Cette incertitude est plus profonde que l'incertitude probabiliste, c'est l'incertitude épistémique (Orléan, 1991) » (Eymard-Duvernay, 2008, p. 62). C'est cette démarche qui mérite d'être adoptée pour limiter l'injustice résultant des conventions. Ainsi,

« La notion d'arbitraire, qui se trouve au cœur du concept de convention, offre un tremplin pour appréhender les comportements discriminatoires en vigueur sur les marchés du travail. Dès lors, la discrimination peut être analysée comme la résultante de l'utilisation de règles et/ou de représentations conventionnelles susceptibles d'engendrer des exclusions injustes et non pertinentes » (Ghirardello, 2005, p. 40).

Le choix qui définit les standards de recrutement conventionnel est un choix arbitraire ; caractéristique essentielle des conventions car il repose sur plusieurs possibilités, des alternatives équivalentes, pouvant toutefois se justifier par la conformité, une fois le choix

effectué (Lewis, 1969, in : Ghirardello, 2005). Même si la conformité aux codes sociaux oriente et explique les conventions, il n'en reste pas moins, que leur fondement peut parfois être absurde. On peut citer l'exemple de ce témoignage qui pose très bien la question de l'arbitraire et de l'absurdité des conventions. « *Y'a aussi une histoire de **convention**, on vit en société hein quelque part, quelque part... C'est la vie en société et pas seulement la vie en entreprise. Y'a des conventions, voilà, bon, parce que même à la limite on peut venir même avec un nez rouge. Pourquoi pas de clown, pourquoi pas ? Et pourquoi on ne le fait pas ?* » (Monsieur H., Banque A). Le contexte dans lequel s'exprime le recruteur est celui de l'embauche du candidat au moment de l'entretien. La notion de convention qui est abordée ici fait référence à une apparence conforme au dress-code bancaire. L'apparence est définie comme un critère de compétence, de savoir-être des candidats. C'est ce que l'on constate lorsque, dans le descriptif de compétences requises, les offres d'emploi de chargés de clientèle figure la mention de « bonne présentation ». Cette dernière correspond donc à une compétence comportementale, une compétence de « savoir-être ». La question qui se pose alors est de définir précisément ce type de compétences. La subjectivité qui émane du vocabulaire lié aux « savoir-être » pose en effet le problème de risques de discrimination car les compétences restent à l'appréciation personnelle des recruteurs.

### **3.1.2. La subjectivité des compétences de « savoir-être »**

Ainsi, déterminer des critères précis, afin d'objectiver et de standardiser le plus possible les éléments composant la compétence n'exclut pas pour autant une certaine variabilité sémantique. Autrement dit, il reste toujours un flou sémantique pour déterminer certains critères de compétences. Cela touche particulièrement les compétences liées au *registre domestique*, telles que les compétences comportementales. Car, malgré un lexique précis répertoriant des compétences basées sur le savoir-être, il n'en garde pas moins un caractère subjectif. Dans cette approche, un outil de gestion de ressources humaines destiné au recruteur préconise de traduire les critères de savoir-être en les objectivant. Au souhait d'un recruteur : « *Ce que j'attends, c'est une bonne présentation : ça se voit tout de suite quelqu'un qui présente bien* » (Dessen-Torres et al., 2010, p. 5), l'outil propose l'objectivation de « bonne présentation » par la transposition en compétences relationnelles. Mais cela n'exclut pas la difficulté liée à l'objectivation. En effet, « [...], le recours à des critères tels que "la personnalité" ou la "sociabilité", qui peuvent être justifiés par la recherche

d'une évaluation des compétences basées sur les "savoir-faire", confère à l'évaluation une dimension subjective très importante » (Ghirardello, 2005, p. 16).

« Les "savoir-être", plus que les "savoir-faire", 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.[...] La notion de compétence apparaît alors mal calibrée pour guider l'opération de recrutement et peut contribuer à l'entretien des discriminations » (Ghirardello, 2005, p. 15).

Dès lors, on peut affirmer qu'au-delà du caractère subjectif des compétences de « savoir-être », ce type d'aptitude est aussi caractérisé par l'instabilité de la définition. En effet, « Il n'y a pas une compétence existant préalablement au jugement et qu'il s'agirait de découvrir : le jugement contribue à la formation de la compétence » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 12). C'est donc le recruteur qui, par son jugement, établit si le candidat possède ou non des compétences comportementales. D'autant plus que, d'après de nombreux recruteurs interrogés lors de notre enquête, le profil du candidat idéal :

*« n'existe pas ça. Non ça n'existe pas... Non, ça c'est, c'est de l'utopie, enfin pour moi, ça fait 25 ans que je travaille dans le recrutement, peut-être plus, peut-être moins, je sais plus, heu le candidat idéal, non, c'est heu, je pourrais vous parler du profil, heu comment je dirais des critères, heu, il y a les typologies savoir, savoir-faire, savoir-être, il faut ça, ça, ça dans tel heu... Non, on fait toujours la part des choses, à la fin ça revient à ça, la décision d'intégrer ou pas et ben c'est le résultat d'une synthèse qui est faite entre les... On peut parler d'atouts, points faibles... »* (Monsieur K., Banque G).

Quant aux recruteurs qui cherchent à définir le profil du candidat idéal, ils échouent dans leur tentative : *« Ah !? ... Bonne question. Le candidat idéal c'est celui qui répond à mon besoin dans un premier temps et je crois que c'est là-dessus que je resterai, c'est quelqu'un qui, en fonction du profil, sachant que dans nos agences respectives au sein de la Banque A, nous avons besoin de gens, essentiellement de commerciaux »* (Monsieur W., Banque A).

Les entreprises définissent donc des critères qui, par nature subjectifs, sont malléables et donc interprétables par le recruteur selon les situations de face-à-face et les profils de candidats rencontrés. Or, ce type de situation peut engendrer une discrimination. « En effet, tant que l'offre de travail ne sera pas entièrement satisfaite, le recours à des critères sera épuisé avant les dernières étapes de l'évaluation, laissant ainsi place à des critères subjectifs et donc susceptibles d'être porteurs de discrimination » (Boltanski, Chiapello, 1999), (Ghirardello, 2005, p. 17). On peut aussi ajouter que l'épreuve d'entretien de recrutement favorise de par sa structure le mécanisme de variabilité des critères de compétences et par conséquent le processus de discrimination. On peut alors suggérer la révision de l'entretien de recrutement comme moyen de lutter contre les risques de discrimination.

## 3.2. La révision de l'entretien de recrutement

L'entretien de recrutement, est un mode d'évaluation par nature discriminatoire et discriminant (Eymard-Duvernay, 2008). Une des raisons est que sa validité en termes de vertu prédictive est plus faible que d'autres moyens, par exemple « les tests de situation », développés dans une prochaine partie (Lévy-Leboyer, 2005). Pourtant, force est de constater que « la confiance sociale à son égard est telle qu'il n'est pas remis en question bien que d'autres approches lui soient souvent supérieures en termes de validité » (Firoben, Hirsch, 2003, p. 132). Idéalement, pour limiter les risques de discrimination, l'entretien en face-à-face doit répondre à une construction relevant d'une épreuve *pure* (Boltanski, 2009, p. 54). Si l'on s'appuie sur les travaux de Boltanski, l'amorce d'« une réponse possible à cette mise en cause peut être alors de chercher à rendre l'épreuve plus *pure*, en empêchant des grandeurs légitimes dans le monde des relations domestiques, de s'y manifester, [...] » (Boltanski, 2009, p. 54). Cette possibilité est aussi évoquée par Marchal et Rieucan qui parlent même d'un glissement lexical qui se traduirait par le remplacement du terme « évaluation » par celui d'« épreuve » au sens de Boltanski, Thévenot (1991). Cette modification lexicale induirait plus largement un changement d'optique dans la manière d'aborder le recrutement : « ce n'est plus la valeur des méthodes prises une à une que l'on interroge, mais leur articulation et leur ordonnancement » (Marchal, Rieucan, 2010, p.93). C'est ainsi que, lors de l'entretien d'embauche, l'un des moyens de limiter les facteurs de discrimination telle que la présentation des candidats est d'épurer l'épreuve en s'attachant à son format et plus précisément au format d'une épreuve de réalité.

### 3.2.1. Le retour à l'épreuve de réalité

L'objectif de réviser le format de l'entretien de recrutement est de le rapprocher d'une épreuve de réalité afin de garder un regard critique sur l'interaction de face-à-face et les tentations discriminatoires. Pour ce faire, par rapport à ce type d'épreuves,

« la critique s'efforcera de montrer qu'elles sont biaisées par la prise en compte implicite de propriétés sociales non valides, comme c'est le cas quand on dénonce les *discriminations* qui *handicapent* certains candidats (les femmes, les personnes dont le patronyme trahit une origine maghrébine, les personnes identifiées comme gays, les personnes âgées, etc.). On peut encore -second exemple- faire valoir que l'exigence de retour vers l'épreuve est rarement satisfaite et critiquer le fait que les avantages résultant d'une épreuve réussie sont, le plus souvent attachés *une fois pour toutes* à la personne du bénéficiaire et qu'il en va de même pour ceux qui ont échoué » (Boltanski 2009, p. 57).

Ainsi, nous considérons dans notre étude que l'apparence handicape certains candidats. En outre, cette situation est empreinte de déterminisme, car leur présentation leur est attribuée *une fois pour toutes*. Par ailleurs, il y a peu de retours possibles sur ce constat. Une fois, la candidature rejetée, elle l'est définitivement. C'est surtout vrai pour les institutions rencontrées (particulièrement dans la Banque A) qui mettent en œuvre dans leur processus de recrutement l'entretien comme sélection finale. L'entretien de recrutement, pour être juste, devrait donc relever de l'épreuve de réalité, ne serait-ce que pour laisser un accès à la critique. Certaines institutions rencontrées tentent d'établir l'entretien de recrutement selon un format calqué sur l'*épreuve de réalité*. Cette démarche se traduit par l'acceptation par les recruteurs de l'incertitude propre à l'entretien en lui donnant « une place importante ». Pour autant, une fois acceptée, il est possible de dépasser la situation d'incertitude. Car, « cette incertitude, qui porte essentiellement sur les capacités des êtres -c'est-à-dire sur quelque chose qui est censé se tenir dans leur intériorité et ne pas être immédiatement accessible au sens- doit être résorbée dans l'action si elle est accomplie sous certaines conditions » (Boltanski, 2009, p. 160). Cela se fonde d'une part sur la prise en compte de risques d'erreur, d'autre part, par la volonté de respecter le plus possible ce qui peut façonner les compétences d'un candidat, en tenant compte de son vécu, de son bagage culturel et social.

En outre, accepter l'incertitude, c'est accepter la rationalité limitée du recruteur en entretien. Cette prise de conscience et cette acceptation ont pour but d'éviter les positions extrêmes dans la démarche du recrutement, notamment lors de l'entretien. De telles dérives peuvent prendre la forme d'une sur-rationalisation de l'évaluation par le recours abusif à des critères, à des tests...ou au contraire d'une démarche intuitive fondée sur des impressions, des ressentis. Une approche modérée semble être donnée dans ce témoignage.

*« On va demander au candidat d'illustrer son propos lorsqu'il est d'accord ou pas d'accord, à chaque fois d'illustrer pour qu'on soit peut-être plus en ligne avec ce qu'il a pu faire dans son activité professionnelle qu'on soit vraiment plus factuel, l'idée c'est d'être factuel, d'être capable de prendre des décisions qui s'appuient sur des faits et non pas sur des impressions sur des suppositions, ou en tout cas sur une ... la part subjective on essaye de la..., on essaye de la limiter ... »* (Monsieur K., Banque D).

Cette formule donne au recruteur une position mesurée, équilibrée et permet à l'entretien d'être une épreuve orientée vers plus de justesse et de justice (Eymard-Duvernay, 2008, p. 65).



### 3.2.2. L'épreuve de réalité dans la réalité

La justesse et la justice des procédures de recrutement peuvent aussi être favorisées par l'instauration d'une épreuve inscrite dans la réalité et conforme au format de l'*épreuve de réalité*. En effet, « Le face-à-face est le dispositif qui actualise le modèle de l'interaction : les compétences émergent en situation, mobilisant des indices locaux plus que des qualifications générales » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1996, p. 31). Pour éviter les biais liés à l'entretien de recrutement, notamment son caractère subjectif et aléatoire, une des solutions repose sur la mise en œuvre d'un nouveau type d'épreuve plus ancrée dans la réalité : les « tests de situation », autrement appelés « échantillon de travail » ou « simulations ». En fait, il s'agirait de mettre le candidat en situation professionnelle et de porter une évaluation sur cet échantillon de travail, ou une tâche de travail représentative « tâche échantillon » (Lévy-Leboyer, 1990) de l'activité professionnelle pour laquelle a lieu le recrutement. Ce type d'épreuve permet de juger un ensemble de comportements, d'aptitudes, de qualifications du candidat qui peuvent servir d'informations à forte vertu prédictive sur sa capacité ou non à occuper efficacement le poste à pourvoir. Cette démarche permettrait ainsi au recruteur de porter un jugement plus épuré car centré sur des critères plus objectifs. Alors que l'entretien favorise un jugement influencé, manipulé par des signes de tous types sans lien réel avec une finalité sur la capacité professionnelle de l'emploi à pourvoir (Lévy-Leboyer, 1990, Desrumaux- Zagrodnicki, 2010). Outre leur forte valeur prédictive ces tests complètent et s'adaptent bien à « des fonctions de cadres ou à des postes où les aptitudes sociales sont importantes [...] » (Lévy-Leboyer, 1990, p. 36). Par conséquent, il apparaît pertinent d'adapter de telles épreuves dans le recrutement des chargés de clientèle car la définition de poste répond à un besoin d'« aptitudes sociales ».

Dans le même ordre d'idée, l'apprentissage correspond à un test de situation qui a l'avantage d'être de longue durée. Il permet aux étudiants d'être mis en situation professionnelle et par le biais d'un contrat (d'au moins un an), de pouvoir mettre en œuvre tous les moyens et toutes les capacités que l'entreprise attend de lui en termes de compétences. De son côté l'entreprise peut former l'étudiant, avoir largement le temps et la possibilité de l'évaluer en situation professionnelle réelle et de le recruter ou non au terme du contrat. L'apprentissage est clairement vécu comme un atout pour l'entreprise qui revendique l'intérêt d'un tel processus pour recruter au plus juste des candidats. Un recruteur interrogé déclare sur ce point :

*« On pratique une politique également de préparation à l'embauche au travers d'un schéma d'intégration d'apprentis, de stagiaires, qui nous permet de tester les personnes en situation avant éventuellement de leur proposer des CDI, je ne dis pas que c'est un fonctionnement exemplaire, en tout cas on a cette chance d'avoir cette taille critique qui nous permet de faire... d'être... d'avoir... de travailler en tout cas d'avoir des viviers nous permettant à un moment donné, quand on a des besoins, d'activer des sources en interne parce que on les a mis en couveuse parfois » (Monsieur B., CE).*

Il apparaît donc que l'entretien de recrutement doit être révisé afin d'être au plus proche du format d'une épreuve de réalité. Pour autant, il n'en reste pas moins que le recruteur a aussi sa part de responsabilité dans le respect de la justesse et de la justice des épreuves. Autrement dit, l'optimisation de l'entretien ne suffit pas, le recruteur a aussi un rôle à tenir.

### **3.3. La révision de l'action du recruteur**

Le recruteur est donc amené à jouer un rôle important dans son implication en tant que juge au moment de l'entretien. En effet, « [...] l'évaluateur doit non seulement faire preuve de justesse (dimension cognitive), mais aussi de justice (dimension éthique) » (Eymard-Duvernay, 2008, p. 67). Le but de telles postures est de réduire l'asymétrie existant entre recruteur et recruté. Cette approche proposée et défendue par Eymard-Duvernay (2008, p. 66) est loin d'être utopiste et repose sur plusieurs principes et plusieurs conditions de mise en œuvre.

#### **3.3.1. La justesse en action (dimension cognitive)**

Il s'agit pour le recruteur de prendre conscience des différents mécanismes cognitifs auxquels il est soumis lors du recrutement et qui peuvent interférer dans son jugement et avoir des conséquences discriminatoires. « La prise de conscience de nombreux biais qui jalonnent l'évaluation du candidat aide à réaliser *une égalité de traitement* en permettant d'éviter de faire, à notre insu, des discriminations » (Firoben, Hirsch, 2003, p. 132). Parmi les nombreux biais qui influencent le recruteur, on peut relever « la notion de mimétisme rationnel » (Gomez, 1995 in Ghirardello, 2005, p. 7). Elle fait référence à un comportement adopté par l'évaluateur en fonction de ce qu'il imagine du comportement que les autres vont adopter en fonction des conventions en cours dans l'institution, comme ce peut être le cas dans la banque. Ainsi,

« La conformité à l'ordre conventionnel établi dispense chacun de porter un jugement sur sa pratique. Elle dispense aussi de savoir si les autres approuvent cette pratique. La priorité est accordée à la

coordination entre recruteurs en adoptant des critères communs d'évaluation. La convention exprime ainsi une interdépendance stratégique entre deux individus » (Ghirardello, 2005).

Dans notre enquête, on rencontre aussi ce type de situation. Elle s'exprime dans cet extrait par l'influence réciproque exercée dans le jugement de recruteurs par le croisement de leurs impressions : « *Je la rencontre avec un de mes managers ce qui permet en fait de croiser les approches de façon... soit je la rencontre seule ça veut dire que de toute façon il va rencontrer quelqu'un d'autre de mes équipes pour avoir un double regard et parfois pour des questions d'emploi du temps on la rencontre ensemble et ensuite eh bien on va croiser nos impressions. Voilà !* » (Monsieur B., Banque B). Outre, les risques de dérives liés au biais du « mimétisme rationnel », il existe d'autres attitudes pouvant, elles aussi, avoir des conséquences en termes de discrimination.

En effet, l'entretien de recrutement favoriserait chez les employeurs des comportements biaisés étudiés par les psychologues et récapitulés par Amadiou : « Le recruteur est sensible à l'effet de primauté », « le recruteur est victime d'un "effet de halo" », « le recruteur ne supporte pas les situations de dissonance cognitive », « le recruteur a une rationalité limitée », « le recruteur est victime d'inférences inconscientes », « le recruteur reçoit en cours d'entretien une majorité de messages infra-verbaux » (Amadiou, 2002, p. 126). Ces attitudes, empreintes de dérives discriminatoires, sont ainsi développées par l'auteur. En premier lieu, on retrouve « ***L'effet de primauté*** » qui privilégie l'impact des premières impressions. Il est renforcé lorsque la première impression débouche sur un jugement négatif. Ce dernier aurait alors un caractère irrévocable. Cet aspect est clairement souligné par un recruteur de la banque dans cet extrait d'entretien :

« *Donc, le fait d'avoir une première impression négative, après il faut quand même développer des arguments pour pouvoir inverser la tendance. Mais, je dirais, au départ je ne vais pas..., je vais quand même poursuivre l'entretien, je ne vais pas abréger parce que, je pense qu'effectivement il faut essayer de pousser un petit peu pour voir ce qu'il se passe, mais on a souvent après, je dirais la suite corroborer un petit peu le début. En général, on voit que ça va pas, que la personne n'a pas conscience des réalités du monde du travail* » (Madame M., Banque E).

Dans un deuxième temps, le recruteur peut aussi être influencé par « ***L'effet de halo*** ». Ce type de situation se traduit chez le recruteur par une tendance à rester chez les candidats sous l'emprise des premières impressions. Ces dernières influencent tout au long de l'entretien le jugement du recruteur qui s'effectue sans prise de recul possible.

Un troisième type de biais repose sur « ***Les situations de dissonance cognitive*** ». Il s'agit de cas dans lesquels le recruteur s'appuie et revient sur ses premières impressions, lorsque le comportement du candidat et son image sont en incohérence avec le discours. On peut

rappeler à ce titre l'affirmation de ce recruteur : « *C'est la première impression qui compte souvent* » (Monsieur H., Banque A).

Un quatrième biais dans le jugement du recruteur est lié à « **La rationalité limitée** » (Simon, 1976) des individus. Comme le système cognitif humain est limité, le recruteur ne peut disposer, ni avoir accès à la totalité des informations qui pourraient l'aider à juger et choisir un candidat sans risque, ni incertitude. Il est soumis à cette contingence et, de fait, utilise ses impressions, son intuition pour rendre un jugement qu'il espère le moins risqué, le moins erroné. Or, la prise de conscience de cette limite cognitive par les acteurs devrait être un moyen de modification ou d'optimisation des épreuves de recrutement et particulièrement de l'entretien. « Car reconnaître la rationalité limitée des recruteurs c'est aussi reconnaître les limites cognitives de leur position et la nécessité de (re)penser les outils d'évaluation. Ainsi compétence et jugement sur la compétence deviennent étroitement liés » (Ghirardello A., 2005, p. 20).

Un cinquième point influence et impacte le jugement du recruteur. Ce sont « **Les inférences inconscientes** ». En fait, le recruteur, sur la base des informations liées à l'apparence du candidat, en déduit des conclusions sur son comportement, son caractère, sa personnalité, sans bien entendu aucune validité scientifique (Bruchon- Schweitzer, 1989, in : Firoben, Hirsch, 2003). Le recruteur, dans son jugement, peut même établir un amalgame entre l'apparence du candidat et ses capacités professionnelles futures. C'est aussi ce que rapporte un interviewé à ce sujet. « *Et, nous, on est obligé de veiller à ça<sup>49</sup>, je suis pas, par nature quelqu'un de conformiste, mais on est obligé, quand même d'avoir ce type d'approche, parce que ça va relever aussi, d'une certaine discipline, dans le métier ou dans l'exercice des métiers* » (Monsieur W., Banque H). On voit dans cet extrait le lien établi par le recruteur entre une apparence conforme au dress-code bancaire et une qualité professionnelle requise (« *une certaine discipline* ») dans les métiers de la banque.

Enfin, dans le même ordre d'idée, « **Les messages infra-verbaux** » jouent un rôle important dans le jugement du recruteur. En effet, une grande partie des informations émises par le candidat passe par des canaux non verbaux : les gestes, la voix, l'apparence... Or, tous ces éléments peuvent cannibaliser le discours du candidat, le verbal, surtout quand le recruteur s'attache à observer, consciemment ou non, cet ensemble de paramètres non verbaux. Autrement dit, plus le recruteur observe un candidat, moins forte est son attention et sa mémorisation sur les mots du candidat. Le Gall va plus loin encore dans l'observation de ce

---

<sup>49</sup> Le « ça » correspond à la tenue vestimentaire.

mécanisme. Il rappelle que « [...] les comportements non verbaux sont d'autant plus remarquables et signifiants que l'adaptation du candidat à l'entretien ou au recruteur sera insatisfaisante » (Le Gall, 2000, p. 81).

Il existe donc un certain nombre de biais qui vont influencer le jugement du recruteur indépendamment de sa volonté. Sur ce point, une préconisation est d'informer et de former les recruteurs sur ces différents aspects afin de donner à leur jugement la réflexivité nécessaire pour en garantir la justesse.

### **3.3.2. La justice en action (dimension éthique)**

La réflexivité du recruteur peut aussi garantir la justice de son jugement. « La sociologie des régimes d'action va dans ce sens. Sur le plan des rapports entre action, conscience et réflexivité, la sociologie des régimes d'action dessine des configurations diverses en fonction des situations concernées. La part de conscience et de réflexivité ne serait pas alors la même selon les situations et donc selon les régimes d'action activés » (Corcuff, 1988). La mise en œuvre de la réflexivité du recruteur relève d'une dimension éthique s'inscrivant dans un *régime d'action de justice*. Concrètement, sur le terrain, la réflexivité du jugement nécessaire aux recruteurs se traduit par cette déclaration : « *Après, vous savez, tout est une question de mesure et de discernement. Je vous donne un exemple, si la personne vient en pull et en jeans je parle pour un homme et qu'elle rencontre une clientèle dans le cadre d'un portefeuille, je pense que son responsable va le lui faire remarquer et lui demander de changer sa tenue vestimentaire* » (Monsieur K., Banque D).

Pour ce faire, la réflexivité demande au recruteur une prise de conscience et même le contrôle de sa propre subjectivité (Le Gall, 2000, p. 72). Cette posture du jugement est ainsi clairement exprimée par un recruteur : « *Après il faut mettre dans le contexte après... là où c'est plus dangereux c'est qu'on arrive dans les goûts personnels là c'est plus dangereux, il y a un manque d'objectivité* » (Monsieur P., Banque A). Cette déclaration de l'enquête illustre clairement la nécessité de la réflexivité pour éviter tout manque d'objectivité dans le jugement (« goûts personnels ») et les risques (« c'est plus dangereux ») pouvant en résulter. Car, il convient à nouveau de rappeler qu'un jugement établi selon des critères subjectifs comporte clairement des risques de discrimination. C'est pourquoi, l'entretien de recrutement, au-delà de son impact économique et organisationnel, pose aussi la question de l'humain et de la prise en compte du candidat. Cela relève d'un souci moral, du respect de l'individu et du lien social. En effet, le recrutement en général et l'entretien en particulier relèvent d'une pratique

de gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Or, « Si cette pratique de gestion des ressources humaines (GRH) consiste à procurer à l'entreprise le capital humain dont elle a besoin, ce « facteur de production » est ici l'individu, d'où l'émergence de problématiques *déontologique et éthique* » (Firoben, Hirsch, 2003, p. 127). La réflexivité du recruteur est donc nécessaire à l'établissement d'un jugement juste, on pourrait aussi ajouter que la présence d'un tiers peut être une garantie supplémentaire.

### **3.3.3. La présence d'un tiers**

En ce sens, Eymard-Duvernay cite l'exemple d'une association du type d'aide à l'embauche et à l'intégration (exemple de l'association TRANSFER) (Eymard-Duvernay, 2008, p. 66). L'association met en place la présence d'un tiers se positionnant plutôt du côté du candidat. La personne agit comme une sorte de regard extérieur, jouant un rôle à la fois d'observateur et de dissuasion au recours de pratiques discriminatoires. C'est aussi ce que suggère la circulaire DIIJ-DPM-DGEFP-DIV-DASn°2000/313 (du 07 juin 2000) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité. Il s'agit en effet pour les missions locales de proposer à des jeunes « issus de l'immigration », des « parrains » qui les accompagnent dans leur recherche d'emploi et dans les entretiens de recrutement. Si l'idée est séduisante, les résultats cependant sont mitigés et globalement décevants. En effet le parrainage ne corrige pas les épreuves de recrutement et ne peut s'enquérir réellement de leur justice. En outre, le principal frein est que ce type de parrainage n'a pas permis concrètement de changement ou de réformes visant à optimiser la justice et la justesse des épreuves d'entretien de recrutement (Stavo-Debauge, 2011). « On peut donc dire que le parrainage "consiste pour les pouvoirs publics, à susciter, canaliser et soutenir des candidatures, sans peser sur le recrutement proprement dit", mais cette absence de pesée sur le recrutement proprement dit<sup>50</sup> ne permettait justement pas de lui reconnaître une portée anti-discriminatoire » (Stavo-Debauge, 2011, p. 91). Face à de tels résultats, peu convaincants, résultant d'actions externes aux institutions, on peut se demander si ce n'est pas aux entreprises elles-mêmes qu'il appartient d'intervenir en interne pour prévenir des risques de discrimination.

---

<sup>50</sup> Calvès G., Sabbagh D., Les politiques de discrimination positive : une renégociation du modèle républicain ?, communication au 6<sup>e</sup> Congrès de l'association française de science politique, 1999, p. 15.

### **3.4. La révision des pratiques managériales comme moyens de lutte contre les discriminations**

Dans cette optique, il ne s'agirait pas seulement d'optimiser l'entretien lui-même ou le rôle du recruteur. De façon plus générale il s'agirait aussi de mettre en place des outils plus globaux touchant les institutions dans leur globalité. Plus précisément, cela passerait par la mise en œuvre d'outils ayant un impact en interne sur la culture, les valeurs, le management, afin d'amorcer un changement vers le respect des individus depuis leur statut de candidat jusqu'à celui de salarié.

#### **3.4.1. La diversité comme outil d'action**

La mise en œuvre d'une politique de ressources humaines prônant et pratiquant un management de la diversité semble être une solution possible. En effet, de manière générale « La diversité est le caractère de ce qui est varié. Appliquée à l'entreprise, la diversité s'entend de la variété des profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, région, quartier, patronyme, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, etc. » (Dessen-Torres et al., 2010, p. 3). À partir des années 80, surtout aux États-Unis, les recherches en sciences sociales font apparaître une nouvelle notion rhétorique, le « management par la diversité » (*Diversity management*) ; cette nouvelle terminologie, qui est aussi une nouvelle approche, va avoir tendance à supplanter les autres notions plus anciennes de discrimination positive (affirmative action) et d'égalité des chances. Très clairement, parmi les recruteurs rencontrés, la mise en œuvre d'une politique de diversité signifie, en termes de recrutement, un élargissement du profil des candidats sur différents critères liés à l'âge, le sexe, l'expérience.

*« Ce qui veut donc dire qu'effectivement nous cherchons à bien diversifier nos recrutements en termes d'âge, en termes d'expérience professionnelle, en termes d'expérience de vie, en termes de sexe, en termes de tout ce qu'on veut, justement pour pouvoir être le plus à l'écoute et le plus en phase avec les attentes de notre clientèle ce qui explique aussi que, du coup, nous acceptons de baisser notre niveau d'exigence au diplôme si en face de nous, nous avons quelqu'un qui a de l'expérience... »*  
(Monsieur K., Banque D).

Si la diversité peut être considérée par les entreprises comme un véritable outil d'optimisation des performances managériales et économiques, elle est aussi un moyen de positionnement des institutions en termes de communication institutionnelle et plus particulièrement en

termes d'image (Amadiou, 2008, Bereni L., Chappe V.-A., 2011). C'est pourquoi nombre d'entre elles ont souscrit à la charte de la diversité (voir Annexe 9). Cette dernière résulte de l'initiative de Claude Bébéar<sup>51</sup> et de Yazid Sabeg<sup>52</sup>, qui en 2004, décident de lancer ce texte d'engagement et proposent aux entreprises, de toutes tailles et de toutes activités, d'y souscrire par leur signature. Elle résulte d'un rapport publié par l'Institut Montaigne : « Les oubliés de l'égalité des chances », co-écrit par Yazid Sabeg et Laurence Méhaignerie. Le fondement de cette charte comprenant 6 articles repose sur la condamnation des discriminations dans l'emploi, le but étant que les effectifs de collaborateurs des entreprises soit le reflet le plus fidèle de la société française. Pour les entreprises, la signature de la charte signifie : « manifester son engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, favoriser l'égalité des chances face à l'emploi, améliorer la performance de l'entreprise » (<http://www/charte-diversité.com>). Il s'agit d'une sorte de label décerné suite à un audit de bonnes pratiques des entreprises favorisant la diversité en leur sein. La mise en œuvre du processus de mise en pratique de la diversité passe par la mise en œuvre d'un certain nombre de démarches de la part des entreprises. La première étape consiste en la formalisation de l'engagement à la diversité par la communication, les pratiques managériales, puis une phase de sensibilisation à la diversité auprès des collaborateurs, mais aussi à travers des diagnostics d'analyse de l'état des lieux, notamment des pratiques de recrutement. Un autre procédé consiste à former, notamment sur les thématiques du recrutement et de la discrimination, afin d'améliorer les pratiques de Ressources Humaines comme la gestion des carrières, l'ouverture des recrutements, etc. Dans ce registre on peut citer l'exemple de l'Oréal, qui promeut dans sa communication institutionnelle sa politique en matière de recrutement, à savoir la diversification du sourcing et le traitement objectif des candidatures afin de garantir une sélection équitable<sup>53</sup>. C'est aussi le cas d'autres grandes entreprises telles que le Groupe Accor, Axa, La Snecma, PSA-Peugeot-Citroën, premières signataires de la charte décernée par la Halde. Leur adhésion à la charte relève d'une tendance générale de lutte contre les discriminations. Cette démarche s'explique notamment par « le fait que les discriminations soient mieux connues en France qu'à l'étranger, qu'elles paraissent moins acceptables, que des procès coûteux puissent advenir, que la Halde ait choisi de pratiquer le « naming and

---

<sup>51</sup> Claude Bébéar est président d'IMS-Entreprendre pour la Cité, en charge du Secrétariat général de la Charte de la diversité.

<sup>52</sup> Yazid Sabeg est Commissaire à la diversité et à l'égalité des chances dont le but est d'établir un programme d'action et accélérer le processus qui met l'égalité et la diversité au cœur des politiques publiques (<http://yazidsabeg.com>).

<sup>53</sup> Site du groupe L'Oréal : <http://loreal.fr>.



shaming » (dénoncer pour faire honte aux entreprises) que les médias soient particulièrement attentifs à ce sujet expliquent cette préoccupation nouvelle des firmes » (Amadiou, 2008, p. 96). Dans notre étude, la plupart des banques rencontrées sont signataires de la charte de la diversité. La Banque G, en particulier, est la première institution financière à avoir adhéré à la charte. D'ailleurs, cette démarche pionnière se retrouve dans les interviews puisque ce sont les recruteurs interrogés de la Banque G qui abordent spontanément le sujet et prônent l'intérêt de la diversité. À ce titre, nous avons jugé opportun de recenser dans le tableau ci-dessous, le nombre d'occurrences liées à la diversité. Il apparaît clairement que ce sont les recruteurs de la Banque G qui citent le plus grand nombre de fois le mot. On peut en déduire que l'adhésion de la banque à la charte de la diversité est culturellement ancrée dans l'institution. Elle l'est aussi à travers les pratiques de gestions de ressources humaines comme c'est le cas du recrutement. C'est ce que montre ce témoignage d'un recruteur de la Banque G, se sentant fortement impliqué dans la mise en œuvre de la diversité.

*« Et à partir de ces 4 valeurs<sup>54</sup> qui n'ont pas changé depuis, on a effectivement décliné d'autres valeurs dont notamment la diversité, on est d'ailleurs aujourd'hui la seule banque française à avoir le label diversité.[...] alors nous, on a une charte de la diversité, voilà et puis aussi on rattache aussi à tous les aspects de la discrimination, que l'on s'applique à nous-mêmes et puis dans nos relations avec les tiers, je suis en train de négocier un contrat cadre de recrutement avec une société de recrutement parisienne, très clairement, tout ce qui touche à la non-discrimination, tout ce qui touche à la diversité, ça fait partie des éléments de base de notre contrat et on a une direction générale, enfin un board qui est très attaché à ce que la Banque G soit exemplaire sur tous ces sujets, parce qu'il y a des risques d'image, des risques de notoriété qui sont très importants. Au-delà des difficultés qu'on peut avoir avec la Halde ou ce genre de structure mais au-delà de ça, c'est surtout en termes d'image que l'on veut être exemplaire et puis la diversité, quand on est dans un groupe international multi-culturel, on est présent dans 85 pays, on a des gens de tous horizons, on ne voit pas pourquoi les aspects de présentation physique, les critères d'âges, les critères de genre, etc... viendraient interférer dans notre capacité à recruter, c'est aussi, enfin je veux dire, c'est aussi un des éléments supplémentaires dans notre organisation qui fait que, aujourd'hui, on a des gens en recrutement au niveau de la RH du Groupe, du recrutement qui sont complètement imprégnés de ce cahier des charges et qui permet d'éviter de-ci-delà, bien évidemment quand je veux dire qu'après on a sur le territoire français 300 ou 400 personnes qui vont valider ces recrutements, ce ne serait pas étonnant qu'on puisse avoir peut-être ce type de comportement un peu en retrait en disant ben non, je veux pas recruter cette personne parce que elle a déjà 40 ans, je veux pas recruter celle-là par ce que c'est une jeune femme, elle a, voilà et puis qu'elle risque d'avoir des enfants, donc ça va me perturber dans ma vie au quotidien, ou j'ai pas de cette personne pour tel ou tel critère, il est gros, il est petit, donc voilà. Donc là aussi la centralisation, le respect d'un certain nombre de ... un cahier des charges en matière de recrutement, la validation des*

---

<sup>54</sup> NDA : les quatre valeurs sont : réactivité, créativité, engagement, ambition (voir partie II).

*candidats qui se fait de façon très centralisée c'est aussi un des éléments qui doit éviter tout dérapage qui pourrait peut-être arriver dans des processus un peu plus décentralisés » (Monsieur B., Banque G).*

### *L'usage du mot diversité par les recruteurs selon les banques*

<b>Interviewés citant le mot diversité</b>	<b>Nombre de citations du mot diversité</b>
<b>Monsieur B., Banque G</b>	<b>6</b>
<b>Monsieur L., Banque F</b>	<b>1</b>
<b>Monsieur A., Banque G</b>	<b>2</b>
<b>Monsieur T., Banque B</b>	<b>1</b>
<b>Monsieur P., Banque G</b>	<b>4</b>
<b>Monsieur We., Banque H</b>	<b>3</b>
<b>Total : 6/32 interviewés</b>	<b>Total : 17 fois citations</b>

Il est à préciser que le mot « diversité » n'est utilisé dans le corpus que par les stratégiques. La grande majorité des recruteurs employant le mot est issue de la Banque G, qui a fait, comme nous l'avons déjà précisé, de la diversité son engagement. Ainsi, sur les 17 citations, 12 sont formulées par les représentants de la Banque G.

De plus, appliquer la diversité au sein des entreprises c'est aussi élargir le panel des valeurs institutionnelles. En effet, ces dernières ont l'avantage d'élargir le spectre des profils de collaborateurs susceptibles d'entrer dans l'entreprise. C'est ce que corrobore un interviewé qui aborde l'intérêt de la diversité culturelle au sein de son entreprise :

*« Je dois avoir une vingtaine de nationalités différentes dans l'entreprise, ou d'origines de nationalités différentes, naturalisées, pour certains après. Et ça me paraît très sain, parce que les gens qui sont trop, heu, avec des comportements qui sont stéréotypés, dans une entreprise, je parle globalement, pas simplement en recrutement, ça me gêne parce que quand on aborde un problème, les gens vont avoir une analyse qui est totalement identique et ils iront tous dans l'arbre en même temps sans s'en rendre compte » (Monsieur We., Banque H).*

Il est pourtant vrai que des valeurs communes fortement ancrées dans l'entreprise peuvent fédérer les salariés autour d'un objectif commun. En revanche, elles excluent ceux qui ne suivent pas la tendance collective. Pluraliser, élargir les valeurs institutionnelles, a pour effet de pouvoir intégrer plus largement les collaborateurs anciens, nouveaux ou à venir sans pour autant réduire leur implication (Eymard-Duvernay, 2008, p. 67).

### 3.4.2. La formation comme outil d'action

Les personnes amenées à recruter devraient suivre une formation spécifique les sensibilisant à la discrimination et leur donnant les outils à mettre en pratique pour limiter et, à terme, empêcher les discriminations. Concrètement, des outils existent, notamment sous la forme de supports tels que des guides recensant les facteurs, les risques, les causes de la discrimination et les outils de lutte à mettre en œuvre. C'est le cas, du *Guide pratique du recrutement*, rédigé par l'USGERES<sup>55</sup> et destiné aux recruteurs dans le but de « prévenir les discriminations et favoriser l'égalité de traitement » (voir Annexe 8). Mais la prévention des discriminations passe également par la formation des candidats en vue de les prémunir contre les risques décrits dans ce travail.

Certains organismes de formation privés, des cabinets d'outplacement en relation avec Pôle emploi, contribuent à former les demandeurs d'emploi par rapport à un certain nombre de techniques de recherche d'emploi (le jargon utilisé utilise l'acronyme TRE). Dans les programmes de formation proposés, la plupart traitent des techniques de « remise en forme de la personnalité » (Boisard, Vennat, in : Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p.197) qui incluent une thématique portant sur la communication non verbale. Il s'agit, dans ce module, de sensibiliser et préparer les candidats sur la forme de l'entretien de recrutement en complément du fond. Le travail porte donc sur le comportement, le type de gestuelle et d'attitudes favorables dans le déroulement d'un entretien de face-à-face. L'objectif est d'optimiser l'interaction, l'échange entre le candidat et le recruteur. Pour le candidat, le but est d'asseoir sa crédibilité afin de créer une congruence entre le fond et la forme. La démarche porte donc dans un premier temps sur une sensibilisation du candidat au non verbal dans une situation d'interaction. Cela se concrétise notamment par l'usage de la vidéo pour filmer l'image donnée par le candidat puis de lui montrer pour en faire l'analyse. Un deuxième temps porte sur la correction des comportements dissonants éventuels, par la connaissance des éléments gestuels positifs et la mise en pratique par des jeux de rôle et une synthèse immédiate, faisant le bilan des points de progression. Ce type de formation apporte aussi des outils d'optimisation de la tenue vestimentaire à travers la couleur, le style et les accessoires les mieux adaptés au candidat en fonction du secteur d'activité pour lequel il postule (Boisard, Vennat, in : Eymard-Duvernay, Marchal, 1997).

---

<sup>55</sup> USGERES : Union de Syndicats et Groupements d'Employeurs Représentatifs dans l'Économie Sociale.

Certaines entreprises mettent aussi en œuvre en interne des actions de formation continue après l'embauche, pour sensibiliser des jeunes recrutés à la communication non verbale, au vestimentaire, à ses enjeux, à ses impacts. L'objectif est de former sans formater. C'est d'ailleurs le cas dans notre étude de la Banque G qui organise des sessions de formations sur ces thématiques pour les jeunes recrues.

*« Alors, bien évidemment quand je dis la présentation, c'est aussi quelque chose qui peut très facilement évoluer et notamment tout à l'heure je parlais de parcours de formation quand on intègre quelqu'un, alors on a en fait là un séminaire sur 3 jours, qui a pour objectif justement de sensibiliser, de sensibiliser les personnes. Alors, les sensibiliser sous quelle forme ? Parce que ça aussi c'est de la formation [...] À une époque, j'animais moi-même un séminaire où on disait toujours les 30 premières secondes, les 30 premières paroles, les 30 premiers gestes » (Monsieur A., Banque G).*

### **3.4.3. La normalisation comme outil d'action**

Dans certains cas, les décalages entre l'apparence du candidat et l'apparence attendue par le recruteur résultent simplement de l'ignorance du candidat. On peut donc penser que la solution réside dans la formalisation et la publication de normes en termes de vêtements et d'accessoires. Certaines entreprises ont d'ailleurs recours à des chartes détaillées, voire extrêmement détaillées de codes et de dress-codes à appliquer ou à faire appliquer à leurs collaborateurs. Cette solution trouve rapidement ses limites, comme en témoignent deux exemples que nous avons étudiés. Il s'agit du cas de la banque UBS en Suisse, cas non transposable en France pour des raisons juridiques et du cas, très récemment, en septembre 2011 de France 3 Télévision.

Défrayant la chronique en décembre 2010, la banque UBS en Suisse a ainsi décidé d'éditer une charte de codes vestimentaires de 42 pages destinée à ses collaborateurs. Cette charte récapitule un ensemble de pratiques vestimentaires portant sur des détails, comme le choix de la couleur des sous-vêtements, leur propreté, la façon de repasser les chemises, de les plier ou de les ranger sur cintre (voir Annexe 10). Cette charte suscite un certain nombre de remarques. La première est que ce type de pratique est absolument inenvisageable en France, en raison de l'aspect juridique d'une part et de la culture sociale et professionnelle d'autre part.

*« Une telle décision aussi extrême, est totalement ridicule. On peut l'envisager en Suisse peut-être, oui ça passe, cela n'a rien d'étonnant. Encore que... Mais essayez ici à Paris, ce serait la révolution. C'est complètement absurde, vraiment je ne comprends pas... C'est ridicule, en plus, je crois que c'est interdit par la loi. Bref, moi je trouve que ça donne une image ringarde et déplorable de notre banque,*

*c'est vraiment dommage, en plus ça ressurgit sur nous : énormément de gens nous en parlent avec un sourire ironique aux lèvres...comme si on était des imbéciles incapables de s'habiller correctement, non mais vraiment c'est n'importe quoi !!* » (Ce discours est extrait d'une interview strictement anonyme avec une cadre commerciale chargée des entreprises dans une agence UBS à Paris).

Ensuite, la seconde remarque souligne le caractère obligatoire des conseils émis dans la charte. Ce type de prescription qui empiète sur la liberté individuelle des collaborateurs de l'entreprise se réfère à un type de régime hors équivalence vu dans une partie précédente : *le régime de la violence*. En dehors, de toute prise de position ou de prise de parti et se fondant uniquement sur la définition de ce type de régime, il convient de constater que la publication et l'obligation du respect de codes se référant aux objets par les personnes correspond bien à la définition d'un *régime de violence*. En effet, suivant la définition de ce régime, seules les choses sont prises en compte (vêtements, accessoires, attributs vestimentaires) pour qualifier les personnes tout en les excluant du processus. Les personnes sont traitées alors comme des objets.

Un autre cas peut encore être cité. Le 21 septembre 2011, France 3 Télévision adresse par mail une charte de dress-code à ses collaborateurs, concernant surtout les journalistes hommes et femmes qui passent à la télévision (voir Annexe 11). Edictée sous forme de conseils plutôt que d'un règlement, la chaîne souhaite apporter à ses journalistes des éléments leur facilitant la tâche du choix des tenues vestimentaires.

« C'est moi qui ait eu l'idée et je ne souhaite heurter personne. Je ne veux surtout pas que la démarche soit jugée condescendante. Le document met en scène des basiques de la garde-robe, l'idée n'est pas de forcer les gens à aller faire du shopping. Nous sommes le service public, on s'invite chez les gens, on doit être soi-même, mais ne pas imposer ses propres goûts à partir du moment où ils sont ostentatoires. France 3 doit montrer une certaine élégance et sobriété » (Laurent Sauvage<sup>56</sup>, le 21/09/2011, De Persgroep Publishing).

Le directeur artistique de France 3 tend à justifier cette décision sur la base de conseils, sans volonté aucune d'imposer quoi que ce soit aux journalistes : « Nous n'imposons pas d'uniforme. J'ai seulement pensé qu'il était sage d'aider des centaines de journalistes qui disposent certainement dans leur garde-robe des vêtements adéquats pour varier leur présentation. Tout le monde a une veste grise ou des robes sombres » (Le figaro.fr, 22/09/2011, « France 3 justifie sa charte vestimentaire »<sup>57</sup>). Si l'on rapporte ce type de démarche à notre étude, il convient de mettre en relation plusieurs points. Le premier consiste

---

<sup>56</sup> Laurent Sauvage est le Directeur artistique de France 3 Télévision.

<sup>57</sup> France 3 justifie sa charte vestimentaire : « Laurent Sauvage a adressé une liste de recommandations à tous les présentateurs de la 3 qui défraient la chronique. Il s'explique sur ses choix qu'il revendique » (Le figaro.fr, 22/09/2011).

à souligner l'importance accordée à la présentation, dans ce cas précis à la tenue vestimentaire des collaborateurs d'entreprise en contact avec le public. L'objectif, est pour la structure d'améliorer sa communication institutionnelle et ainsi sa propre image. Le deuxième point est relatif à la manière dont une entreprise cherche à relayer à travers l'apparence de ses collaborateurs l'image qu'elle souhaite véhiculer auprès de son public en termes de valeurs, de principes. Elle a pour volonté d'offrir une certaine visibilité, une notoriété dans un champ marketing. Les collaborateurs en contact avec le public sont donc amenés à jouer le rôle d'ambassadeurs de l'entreprise. Le troisième et dernier point a trait au remous provoqué par de telles décisions auprès des collaborateurs de France 3. Ceci s'explique par une perception de liberté entravée, notamment celle de se vêtir (qui, on le verra dans la conclusion, n'est pas une liberté fondamentale) et la façon dont la décision est justifiée par son auteur. Là encore, un lien est à faire avec l'étude, Car la décision a été amenée à être justifiée. Or, cette justification est faite selon un régime d'action relevant d'un *régime tactique-stratégique*. En effet, les propos du directeur artistique ont un caractère d'évitement souligné par un vocabulaire de détournement. En effet, on observe dans le discours que le but n'est pas d'« imposer », qu'il n'y a pas d'« uniforme » et qu'il ne s'agit pas d'une « injonction ». Le lexique employé est très clair : il réfute la posture du « donneur de leçon » au profit de termes comme « conseils », « pense-bête », « aider les centaines de journalistes ».... Fondamentalement, la volonté sous-jacente de ce type *régime d'action tactique-stratégique* est basée sur une stratégie de communication se déployant dans le *monde du renom*. Le but est de ne pas inscrire cette décision en interne comme en externe dans *un régime de violence*. Force est donc de constater que la normalisation des pratiques vestimentaires et comportementales n'est qu'une solution apparente à la discrimination puisque de telles initiatives sont vécues comme attentatoires aux libertés et relevant d'un régime de violence. La solution réside beaucoup plus dans la révision de l'entretien de recrutement et encore plus dans l'évolution des pratiques en matière de ressources humaines, tant du point de vue de la formation technique des managers amenés à recruter que dans un travail relevant de l'éthique. Enfin, le management par la diversité recèle sans aucun doute des opportunités qui sont encore loin d'avoir été explorées.



## Conclusion

Dans cette étude, il apparaît que l'apparence dans le cadre de l'entretien de recrutement, peut être un critère, pour certains recruteurs, d'élimination des candidats. Ce type de configuration relève de la discrimination. En effet, l'apparence peut être un véritable frein, lorsque dans l'entretien elle prend une importance capitale en comparaison d'autres critères plus objectifs et objectivables. En outre, dans certains cas extrêmes soulignés dans l'étude, elle peut devenir le seul critère d'élimination des candidats sur la base d'impressions, de stéréotypes. L'apparence est alors un critère unique et rédhibitoire. Or, comme il a été souligné, ce type de jugement intégrant l'apparence est profondément injuste dans le traitement des candidats car elle résulte, entre autres, d'un ensemble de facteurs culturels, sociaux, difficilement identifiables pour le candidat. Ce dernier subit alors un déterminisme auquel il ne peut échapper. En outre, l'apparence ne semble pas être un critère fiable pour asseoir un jugement. Elle n'est qu'un critère subjectif, qui n'est relié d'aucune façon à des éléments rationnels. Elle ne permet donc pas d'établir de lien avec la compétence professionnelle d'un candidat. Elle influence pourtant le jugement du recruteur sans qu'il n'y ait aucun fondement sur la projection des capacités d'un candidat à occuper le poste pour lequel il postule.

Un autre élément est à ajouter à ce constat. Le profil du recruteur est à corréliser avec les pratiques discriminatoires. En effet, notre travail démontre que, dans les banques étudiées, les recruteurs, tous âges confondus, ayant un profil opérationnel sont les plus susceptibles de discriminer en fonction de l'apparence. Ceux-ci pratiquent le recrutement sur la base d'une expérience dite « sur le tas », sans formation préalable à l'embauche. À ce sujet, l'un d'eux raconte : « *On vous laisse totalement en autonomie et je pense que parfois on est un peu seul mais pas seulement dans le domaine du recrutement, mais dans ce type de poste on est très seul et souvent face à des responsabilités pour lesquelles nous ne sommes pas préparés, c'est comme ça c'est la vie...* » (Monsieur Be., Banque A). Cet extrait d'interview illustre le désarroi et le fatalisme d'un directeur d'agence face au manque de formation dans la pratique du recrutement. Ceci est d'autant plus marquant que l'institution en question se targue dans ses valeurs de prôner l'« Égalité », à savoir l'égalité de traitement des salariés notamment au moment de l'embauche. Or, pour que cette démarche s'inscrive dans les faits et qu'elle ne reste pas un vœu pieu, la formation des collaborateurs pratiquant le recrutement semblerait



une voie permettant la mise en œuvre du principe de l'« Égalité », bien loin des pratiques discriminatoires souvent involontaires.

Un autre point semble aussi intéressant à soulever : la place du candidat et les recours possibles dans le cas d'une suspicion de pratiques discriminantes à son endroit liées à l'apparence. Il apparaît qu'un outil à sa portée est le recours à la loi, notamment par le biais de la Halde. Dans les faits, ces points d'appui restent faibles pour deux raisons majeures. La première a trait à la loi elle-même et ses faiblesses. La loi souffre en effet d'un manque de stabilité, car elle est beaucoup révisée, c'est-à-dire remaniée quasiment tous les ans, ce qui fragilise son application. En outre, elle est concurrencée par l'application de lois pénales qui ne relèvent pas forcément du champ de la discrimination, alors traitée à titre subsidiaire (c'est-à-dire secondaire). La loi portant sur la discrimination à l'embauche est aussi fragilisée par la « Soft Law », c'est-à-dire les chartes, les labels, les accords sur la diversité qui relèvent d'un droit incitatif. La deuxième raison expliquant la difficulté des recours pour le candidat est la disparition de la Halde, une disparition par absorption. En fait, elle existe toujours, mais elle a été fondue avec l'ACSE<sup>58</sup> (Agence Nationale pour la Cohésion et l'Égalité des chances), ce qui lui a ôté à la fois sa visibilité, son impact communicationnel et son champ d'action. Elle a été ainsi, d'une certaine façon, cannibalisée et son efficacité est réduite sauf exception pour quelques cas à portée fortement médiatique. Pour autant, la norme reste un moteur, notamment pour le **label diversité** qui est décerné par l'AFNOR suite à un audit devant répondre à certains critères édictés par ladite norme (Calves, 2008).

Cette difficulté de recours est encore renforcée par une différence de traitement entre le candidat et le salarié. En effet, si l'apparence est un critère pouvant être clairement discriminant dans le cadre du recrutement, elle n'est pas toujours considérée comme telle lorsqu'il s'agit non plus d'un candidat, mais d'un salarié, d'un collaborateur de l'entreprise. Il apparaît que la situation est totalement différente, en tout cas d'un point de vue juridique. C'est ce que décrit le blog de l'avocat lyonnais Yves Nicol (2010). En effet, l'article L.1221-6 du code du travail stipule que les informations demandées à un candidat « *ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles* ». En outre, l'article L.1132-1 précise que :

« *Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement (...) en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa*

---

<sup>58</sup> L'Agence Nationale pour la Cohésion et l'Égalité des chances (ACSE) a été créée par la loi n° 2006-396 du 31 mars 2006 et publiée au journal officiel le 02 avril 2006. Ces missions portent notamment sur la lutte contre les discriminations et l'illettrisme en France. (Site officiel de l'ACSE : <http://lacse.fr>).

*grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap ».*

Au vu de ces textes, il apparaît que, ne pas recruter un candidat sur la base d'un tatouage, d'une tenue vestimentaire inadaptée au monde professionnel, relève de la discrimination. Néanmoins, dans les faits ces éléments théoriques sont extrêmement difficiles à prouver pour un candidat. L'employeur peut effectivement apporter des raisons autres, en relation directe avec des compétences professionnelles objectives pour justifier son refus.

En revanche, dans le cas d'un licenciement, le critère de l'apparence ne paraît pas forcément illicite<sup>59</sup>. En ce qui concerne la tenue vestimentaire notamment, des cas de jurisprudence ont déjà été traités. Un des premiers éléments de différenciation entre la position de candidat et de salarié du point de vue du droit est que la liberté de se vêtir n'est pas une liberté fondamentale. Par conséquent, un employeur, une entreprise peut imposer à ses salariés des contraintes vestimentaires si ces dernières sont justifiées par le type d'activité de l'entreprise et/ou par le métier. Ainsi, le code du travail énonce 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* ». Là encore, il est possible d'arguer de la différence entre la théorie et la pratique. Dans les faits, il appartient au juge d'apprécier sur le principe si les contraintes vestimentaires sont justifiées par rapport au poste, à la fonction du salarié et au type d'activité de l'entreprise. Il existe donc des cas répertoriés qui valident le licenciement d'un salarié pour cause de tenue vestimentaire car inadaptée à la fonction et à l'activité. Nous les avons recensés ci-dessous :

- Le cas d'un salarié refusant le port du pantalon sous une blouse blanche pour porter un bermuda (Cassation sociale 28 mai 2003).
- Le cas d'un agent immobilier en contact client portant un jogging (Cassation sociale 6 novembre 2001).
- Le cas d'un salarié refusant le port de l'uniforme (Cassation sociale 13 février 2008).

De ces exemples, il est une conclusion, qui peut paraître déconcertante. Un recruteur n'a pas le droit de refuser à un candidat un poste sur la base de son apparence lors du recrutement, mais, une fois ce dernier embauché, si son apparence reste inadaptée, inadéquate au métier occupé, alors l'employeur peut recourir au licenciement sans forcément prendre de risques.

---

<sup>59</sup> Illicite = ce qui est contraire au droit, illégal = ce qui est contraire à la loi, inéquitable = inégal, le droit = est ce qui relève de la loi, du règlement, de la jurisprudence et de la coutume.

En réalité, la contradiction n'est qu'apparente puisque la sanction du refus d'obtempérer à une consigne, si elle est justifiée, n'a rien de discriminatoire si la consigne est donnée à tous les salariés et si la possibilité leur est laissée, de manière équitable, de respecter cette consigne.

En ce qui concerne le monde bancaire, on a démontré que l'apparence constituait clairement un facteur de discrimination au recrutement. Cela n'empêche pas que l'on observe un assouplissement des règles vestimentaires, comme nous l'avons vu dans notre troisième partie. Ce secteur en pleine mutation s'oriente vers un passage à la modernité. Cette évolution déjà amorcée se traduit aussi par un changement de la tenue vestimentaire des commerciaux. Changement perceptible sur le terrain à travers un allègement des codes vestimentaires en vigueur, mais aussi par un changement des mentalités par rapport à ces éléments. Les travaux de Roux confirment aussi cette évolution que nous avons rapportée de l'étude de notre terrain. Selon l'auteur,

« L'enquête révèle le hiatus entre cet habitus et celui des jeunes entrants dans les professions du réseau, qui ont au contraire été formés au « fun » commercial, à l'injonction au plaisir et à l'affirmation de soi, héritage ambigu de l'époque de la libération des mœurs : leurs cravates jaunes et leurs sujets de conversation sans tabous jurent avec la réserve, les cravates grises, les costumes anthracite et les pastels discrets des professionnels confirmés » (Roux, 2007, p. 3).

Cette même approche se retrouve dans le témoignage d'un recruteur de la Banque B :

*« Parce qu'on parle souvent qu'on soit dans les banques ou dans les administrations, les gens deviennent agressifs, etc. Je pense qu'à un moment donné lorsqu'on a peut-être perdu ce traditionnel vêtement, costume/cravate, tailleur, cette image de « sérieux » ou « d'appartenance à »... on a peut-être ouvert trop de portes et les clients, comment dire ? On est devenu trop accessibles et les clients se sont permis des choses, il y avait un barrage, qui disait STOP ! C'est le banquier ou c'est le précepteur, je pense que là il y a eu à un moment donné un saut, une cassure et on est sur un même plan... » (Madame K., Banque A).*

Bien entendu, cet assouplissement des codes vestimentaires est révélateur d'un changement, d'une mutation de l'activité bancaire, qui traduit concrètement la volonté qu'ont les banques de développer davantage la notion de proximité avec leur client, la volonté de créer un service basé sur la relation client. Cette relation client passe donc par un rétrécissement du barrage entre le banquier et son client, client qui peut se reconnaître en son banquier. Cette désacralisation du métier de commercial et de la banque en général permet de faire passer au client un message de disponibilité, d'accessibilité, de simplicité de la banque et du banquier à son service. Le résultat est de réduire ainsi, une sorte de fossé ou de réticence pour le client à franchir le seuil d'un lieu, perçu comme une institution plus ou moins vénérable. Car il y règne encore des codes et des rituels, plus ou moins compréhensibles, plus ou moins accessibles pour le client. De fait, la disponibilité n'est pas simplement symbolique ou

virtuelle puisqu'avec le développement de la banque en ligne, des automates, de multiples opérations bancaires certes basiques comme les retraits, les virements, la consultation des comptes peuvent s'effectuer 24h/24 et 7j/7. Cette volonté de « banaliser » le service bancaire se traduit aussi par l'aspect des collaborateurs qui de plus en plus, dans les agences, optent pour le port du jean. Bien entendu, l'association jean/basket n'est pas encore de mise, cela pourrait arriver pourtant avec les agences « nouveau concept » qui se spécialisent de plus en plus selon le marché d'activité et le marché client ciblé. Ainsi, se développent des agences s'adressant particulièrement aux jeunes, aux étudiants et leur localisation proche des campus universitaires, leur agencement, le profil des personnes à l'accueil, la décoration, etc., tout contribue à créer une cohérence entre le public visé et le message émis. On peut donc y voir et comprendre que l'apparence des employés est en cohérence avec la cible. Certes, parmi les professionnels interrogés certains déplorent la situation, d'autres au contraire ne s'en formalisent pas et avancent l'idée que tout change, que le monde évolue et que la banque aussi doit suivre le mouvement. Certains recruteurs constatent déjà qu'au sein des agences, il n'existe plus,

*« Un style spécifique non, l'important c'est que ce soit agréable et propre. Il n'y a pas une trop grande rigueur par rapport à tout ça on va même jusqu'au jeans pour les filles le jeans propre avec un chemisier ça passe très, très bien. [...] Tout dépend du marché que l'on traite. On peut très bien traiter un marché des jeunes on va dire les 15/25 ans avec une tenue jeans et chemise. Sachant qu'il vaudrait mieux mettre la chemise dans le pantalon plutôt que par-dessus la ceinture » (Monsieur G., Banque A).*

Cet assouplissement relatif, semble s'éloigner du classique stéréotype attribué au « banquier ». Pour autant, peut-on en déduire qu'il fasse disparaître les préjugés qui en découlent ? Le risque de discrimination n'est-il pas simplement plus insidieux mais non moins réel ?

Une autre évolution est en cours dans les banques : la volonté de s'inscrire dans une démarche humaniste et éthique reposant sur des valeurs telles que l'égalité, la diversité et le développement durable. Ces valeurs ont notamment pour but de rompre avec une image mercantile, purement capitaliste de la banque. Il y a aussi la volonté de rompre avec l'idée d'une entreprise créant de la richesse sur les dos des clients. Ainsi, suite à cette évolution, un des principes généralisés qui apparaît est celui du *monde civique*. Ce dernier transparaît aussi dans les valeurs publiées par les banques notamment sur leurs sites web.

Enfin, si l'étude effectuée porte sur le milieu bancaire, elle est néanmoins transposable à d'autres secteurs d'activités liés au service et à la vente. Plus généralement, les résultats sont applicables à tous les métiers en contact direct avec le client notamment dans les domaines où

l'argent et la notion de confiance occupent une place prépondérante dans l'activité. C'est le cas par exemple de l'immobilier, de l'assurance, de la vente de certains produits tels que l'automobile... Les attentes du client, réelles ou imaginées par les professionnels, contribuent à forger une représentation du métier se traduisant, entre autres, par la tenue vestimentaire et le comportement des collaborateurs en contact direct avec le client.

*« Par rapport au type d'établissement certainement puisqu'il y a des établissements qui ciblent plus le haut de gamme le patrimonial etc. et il sera plus difficile de mettre un jeans, dans certains cas, il sera même plus difficile de ne pas porter la cravate. [...] Il y a des... Nous avons même des filiales où ça va être fortement déconseillé, puisque nous avons une filiale qui traite le haut de gamme, etc... On aura du mal à ne pas porter la cravate ou le costard/cravate. Après si on est purement dans le réseau à traiter des opérations courantes de guichet il n'y a pas trop de souci par rapport à ça. Et, je prendrais uniquement l'aspect été juillet/août, dès qu'on flirte avec les 28/30 degrés il n'y a quasiment plus de cravate chez nous, mais on y revient à la rentrée mais ce n'est pas gênant pour autant » (Monsieur G., Banque A).*

En outre, si ce n'est pas en termes de résultats, la méthode utilisée dans notre étude est transposable à tous les secteurs d'activité et ce, quel que soit le domaine. Il est ainsi possible d'identifier les *principes généralisés* déployés dans tous les secteurs d'activités, afin d'identifier les valeurs en cours dans les structures, le poids ou non de la tradition, l'ancrage culturel, l'histoire, le passé, bref tout ce qui permet de comprendre et d'expliquer ce qui peut être important ou non dans le domaine professionnel. Ce point de départ construit, il s'agit aussi d'identifier les attentes par rapport aux postes et aux fonctions en lien avec le secteur professionnel. Ensuite, une analyse peut être faite sur le type d'épreuve mis en œuvre pour effectuer une sélection de candidats apte à occuper le poste à pourvoir. La démarche est bien entendue mise en relation avec l'ensemble des éléments, alimentés par une enquête terrain. De là, les informations obtenues et corrélées avec une dimension méthodologique, permettent d'identifier et de déterminer les points du processus de recrutement pouvant être discriminatoires ou non, depuis la détermination du profil de poste à pourvoir en passant par la sélection des candidatures, jusqu'à l'entretien de recrutement.

Ainsi, au-delà de l'ouverture de nos travaux, dans le cadre des sciences sociales, à d'autres champs d'investigation, la problématique développée interpelle d'autres disciplines, notamment le droit et les sciences de gestion, dans lesquels la discrimination au recrutement ouvre encore de vastes espaces de recherche.

# **Bibliographie**



- Alter N., 1993, « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, Année 1993, n° 4, p. 447-468
- Amadiou J.-F., Cadin L., 1996, *Compétence et Organisation qualifiante*, Paris, Economica
- Amadiou J.-F., 2002, *Le poids des apparences. Beauté, amour et gloire*, Paris, Odile Jacob
- Amadiou J.-F., 2006, *Les clés du destin. Ecole, amour, carrière*, Paris, Odile Jacob
- Amadiou J.-F., 2008, « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation emploi*, n° 101, numéro anniversaire : Regards croisés sur les relations formation-emploi, Année 2008, janvier-mars, p. 98-104
- Arborio A.-M., Fournier P., 1999, *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, Paris, 128, Armand Colin
- Azzopardi G., 2006, *Les nouveaux tests de recrutement*, Paris, Marabout
- Balandier G., 1985, *Le détour. Pouvoir et modernité*, Paris, Fayard
- Barthes R., 1983, *Système de la mode*, Paris, Seuil
- Barthes R., 1957, « Histoire et sociologie du vêtement », *Annales, ESC*, Année 1957, 3, p. 435
- Barthes R., 1980, *La chambre claire. Notes sur la photographie*, Paris, Cahiers du cinéma, Gallimard
- Baudrillard J., 1970, *La société de consommation*, Paris, Gallimard
- Beck U., 2008, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Champs Essais, Flammarion
- Becker H.P., 1930, « Distribution of space In The American Journal of sociology, 1895-1927 », *American Journal of Sociology*, vol. 63, n° 3, november, p. 461-466
- Becker G., 1957, *The Economics of Discrimination*, Chicago, University of Chicago Press
- Bell Q., 1992, *Mode et société. Essai sur la sociologie du vêtement*, Paris, Presses Universitaires de France
- Bellanger R., 1978, « Qu'attendent les Français de leur banque ? », *Revue Banque*, Année 1978, n° 371, mars, p. 279-283
- Bereni L., Chappe V.-A., 2011, « La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique », *Politix*, 2011/2, n° 94, p. 7-34
- Bernoux P., 1995, « La construction des règles : le cas des guichets de la banques », dans, Bernoux P., dir., *La sociologie des entreprises*, Paris, Points Essais, Seuil, p. 331-356
- Bertaux D., 2010, *Les récits de vie. L'enquête et ses méthodes*, Paris, Armand Colin
- Berthelot J.-M., dir., Druhle M., Clément S., Forne J., M'Bodge G., 1985, « Les sociologies et le corps », *Current Sociology*



- Bessy C., Chateauraynaud F., 1995, *Experts et Faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Paris, Métailié
- Besucco N., Tallard M., du Tertre C., Ughetto P., 2002, « La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension ». Rapport pour le ministère de la recherche, Paris
- Blanchet A., Gotman A., 1992, *L'enquête et ses méthodes. L'entretien*, Paris, Nathan
- Bohn C., 2001, « Le vêtement comme système », dans Monneyron F., dir., *Le vêtement*, Paris, L'Harmattan
- Boltanski L., 1971, « Les usages sociaux du corps », *Annales, Economies, Sociétés, Civilisations*, Année 1971, 26<sup>ème</sup> année, n.1, p. 205-233
- Boltanski L., Thévenot L., 1983, « Finding one's way in social space: a study based on games », *Social Science Information*, 22; 631
- Boltanski L., 1990, « Sociologie critique et sociologie de la critique », *Politix*, Année 1990, vol.3, n° 10-11, Deuxième et troisième trimestre, Codification(s), p. 124-134
- Boltanski L., 1990, *L'Amour et la Justice comme compétences*, Paris, Métailié
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, NRF essais, Gallimard
- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, NRF essais, Gallimard
- Boltanski L., 2002, « Nécessité et justification », *Revue économique*, Année 2002, vol.53, n° 2, p. 275-289
- Boltanski L., 2009, *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, NRF essais, Gallimard
- Boucher F., 2008, *Histoire du costume en occident, des origines à nos jours*, nouvelle édition, Paris, Arts décoratifs, Flammarion
- Boumahdi R., Lattes J.M., Plassard J.M., 2002, « Marché du travail et lutte contre la discrimination, une approche pluridisciplinaire », *Droit et Société*, Année 2002, 51/52, p. 487-508
- Bourdesseul G., 2006, « Le sens des mots par la répétition ou en dépit d'elle ? », dans Demazière D., dir. , *Analyses textuelles en sociologie. Logiciels, méthodes, usages*, Rennes, Presses universitaires de Rennes
- Bourdieu P., Reynaud J-D., 1966, « Une sociologie de l'action est-elle possible ? » *Revue française de sociologie*, Année 1966, vol. 7, n° 4, p. 508-517

- Bourdieu P., 1977, « Remarques provisoires sur la perception sociale du corps », Actes de la recherche en sciences sociales. Présentation et représentation du corps, Année 1977, vol. 14, avril
- Bourdieu P., 1979, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Le sens commun, Minuit, 670 p.
- Bromberger C., 2010, *Trichologiques. Une anthropologie des cheveux et des poils*, Paris, Bayard Editions
- Bruchon-Schweitzer M., 1989, « Ce qui est beau est bon : l'efficacité d'un stéréotype social », *Ethnologie française*, Année 1989, XIX, 2
- Bruchon-Schweitzer M., Ferrieux D., 1991, « Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France », *L'orientation scolaire et professionnelle*, Année 1991, vol. 20, n° 1, p. 71-88
- Brun E., 2001, « Vers une sociologie française des professionnels ? Du métier de banquier aux professionnels de la banque », Groupe de recherche innovation et société, Rouen, LEST, CNRS
- Cahuc P., Zylberberg A., 2001, *Le marché du travail. Ouvertures économiques*, Bruxelles, série Balises, De Boeck Université
- Calves G., 2008, « Sanctionner ou réguler. L'hésitation des politiques de lutte contre les discriminations », *Informations sociales*, Année 2008, 4, p. 34-45
- Carlyle T., 1973, *Sartor resartus. La philosophie du vêtement*, (1<sup>o</sup> édition : 1833), Paris, Aubier-Montaigne
- Chappe V.-A., 2011, « Le cadrage juridique, une ressource politique ? La création de la HALDE comme solution au problème de l'effectivité des normes anti-discriminatoires (1998-2005) », *Politix*, Année 2011/2, n° 94, p. 107-130
- Chateauraynaud F., 2004, « Invention argumentative et débat public regard sociologique sur l'origine des bons arguments. », *Cahiers d'économie Politique/Papers in Political Economy*, 2004/2 n° 47, p. 191-213
- Collins R., 1988, *The Durkheimian tradition in conflict sociology*, in Alexander J.C., *Durkheimian Sociology: Cultural Studies*, Cambridge: Cambridge University Press,
- Commaille J., 2000, « De la sociologie juridique à une sociologie politique du Droit », dans Commaille J, Dumoulin L., Robert C., dirs, *La juridicisation du politique*, Leçons scientifiques, Paris, LGDJ
- Corcuff P., 2011, *Sociologies contemporaines. Les nouvelles sociologies*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Armand Collin

- Corcuff P., 1998, « Justification, stratégie et compassion : Apport de la sociologie des régimes d'action », *Correspondances* (Bulletin d'information scientifique de l'Institut de Recherche sur le Maghreb Contemporain), Tunis, Année 1998, n° 51, juin
- Corneille O., 1997, « La catégorisation sociale », dans Leyens J.-P., Beauvois J.-L., dirs, *L'Ere de la cognition*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble
- Courpasson D., 1995a, *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, Paris, Logiques sociales, L'Harmattan
- Courpasson D., 1995b, « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, Année 1995, vol. 37, n° 1, p. 1-24
- Cusin F., 2005, « La relation bancaire en question », dans Gloukoviezoff G., éd., *Exclusion et liens financiers*, Rapport du centre Walras 2004, Paris : Economica, p. 249-262
- De Blic D., 2005, *Les scandales financiers, naissance et déclin d'une forme politique. De Panama au Crédit lyonnais*, thèse, EHESS, Paris
- De Blic D., Lazarus J., 2009, *Sociologie de l'argent*, Paris, Repères, La découverte
- Delaporte Y., 1980, « Le signe vestimentaire », *L'Homme*, Année 1980, 3, p. 109-142
- Delaporte Y., 1981, « Pour une anthropologie du vêtement », *Vêtement et sociétés*, p. 3-13,
- Demazière D., Dubar C., 1997, *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple des récits d'insertion*, Paris, Essais et Recherches, Nathan
- Demazière D., Brossaud C., Trabal P., Van Meter K., 2006, *Analyses textuelles en sociologie. Logiciels, méthodes, usages*, Rennes, Presses universitaires de Rennes
- De Saint Pol T., 2010, *Le corps désirable. Hommes et femmes face à leur poids*, Paris, Le lien social, Presses Universitaires de France
- Descamps M.-A., 1979, *Psychosociologie de la Mode*, Paris, Presses Universitaires de France
- Descamps M.-A., 2004, *Le langage du corps et la communication corporelle*, Paris, Presses Universitaires de France
- De Schutter O., 2001, *Discriminations et marché du travail. Liberté et égalité dans les rapports d'emploi*, Bruxelles, Collection Travail et société, n° 28, Presses Interuniversitaires Européennes, Peter Lang, 234 p.
- Desrosières A., Thévenot L., 2002, *Les catégories socio-professionnelles*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Repères, La découverte, 128 p.

- Desrumaux-Zagrodnicki P., 2010, « Recrutement, critères valides et normes d'internalité. Effet de l'expérience professionnelle, de l'essai professionnel, de l'aptitude et du mode d'explication des candidats sur les décisions d'embauche », *Le travail humain*, p. 343-362
- Detrez C., 2002, *La construction sociale du corps*, Paris, Essais, Seuil
- Dion D., Ladwein R., 2005, « La photographie comme matériel de recherche », Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon France, Année 2002, 9-10 Novembre, p.
- Dodier N., 1989, « Les ressources collectives de traduction de l'action », communication présentée aux journées annuelles de la société française de sociologie, action collective et mouvements sociaux, Paris, 1989, septembre, p. 29-30
- Dodier N., 1993, « Les appuis conventionnels de l'action. Elément de pragmatique sociologique », *Réseaux, communication, technologie, société*, Année 1993, vol. 11, n° 62, p. 63-85
- Dodier N., 1993, *L'Expertise médicale. Essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Paris, Métailié
- Dodier N., 2005, « L'espace et le mouvement du sens critique », Editions de l'EHESS, *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 2005/1, 60<sup>ème</sup> année, p. 7-31
- Duflos- Priot M.-T., 1976, « Paraître et vouloir paraître », *Ethnologie française*, Année 1976, vol. 6, n° 3-4, p. 249-264
- Dubar C., Tripier P., 1998, *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin
- Durkheim E., 1968, *Formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Presses Universitaires de France
- Eiglier P., Langeard E., 1996, *Servuction. Le marketing des services*, Cachan, Stratégie et management, Ediscience international
- Enriquez E., 2005, « L'idéal-type de l'individu hypermoderne : l'individu pervers ? » dans Nicole Aubert, dir., à l'individu postmoderne, Ramonville-Saint-Agne, Erès, « Sociologie clinique », p. 38-57
- Eymard-Duvernay F., Marchal E., 1997, *Façons de recruter. L'évaluation des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié
- Eymard-Duvernay F., 2008, « Justesse et Justice dans les recrutements », Année 2008, n° 101, jan-mars, p. 55-69,
- Faivre I., 1976, « Autoplastie de l'apparence, ou enquête sur la chirurgie esthétique », *Ethnologie française*, Année 1976, t. 6, n° 3-4
- Fassin D., 2002, « L'invention française de la discrimination » *Revue française de science politique*, Année 2002, 52 (4)

- Ferrary M., 2002, « Mécanisme de régulation de la structure des qualifications et du capital humain. Une analyse du capital social des conseillers bancaires », *Sociologie du travail*, Année 2002, vol. 44, p. 119-130,
- Ferry J.-M., 2002, « Valeurs et normes : la question de l'éthique », Bruxelles, Philosophie et société, Université de Bruxelles
- Firoben L., Hirsch C., 2003, « Quand l'éthique interpelle nos pratiques de recrutement », *Revue Economique et Sociale*, Année 2003, n° 4, p. 127-133,
- Fischer G.N., 1987, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod
- Foucault M., *Histoire de la folie à l'âge classique*, Paris, Gallimard, 1972
- Foucault M., *Histoire de la sexualité, II, l'usage des plaisirs*, Paris, Gallimard, 1984
- Galland O., 2006, « Jeunes : les stigmatisations de l'apparence », *Economie et statistiques*, Année 2006, n° 393-394, p. 151-172
- Garner-Moyer H., 2003, « Discrimination et emploi : revue de la littérature, » Documents d'études, étude réalisée pour le compte de la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche des Etudes et des Statistiques, Direction du Ministère du travail), Documents d'étude, n° 69, mai
- Ghirardello A., 2005, « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnaliste des pratiques de recrutement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Année 2005, Avril-Mai-Juin, p. 36-48
- Gillet B., 1987, « Aptitudes et capacités cognitives », dans Lévy-Leboyer C., Spérandio C., eds., *Traité de psychologie du travail*, Paris, Presses Universitaires de France
- Goffman E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne*, 1. La présentation de soi, Paris, Le sens commun, Minuit,
- Goffman E., 1975, *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Le sens commun, Minuit
- Goffman E., 1991, *Les cadres de l'expérience*, édition originale en anglais : 1974, Paris, Minuit
- Goffman E., 1998, *Les rites d'interaction*, Paris, Le sens commun, Minuit, 230 p.
- Gomez P.Y., 1995, « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue Française d'Economie*, Année 1995, vol. 10, n° 3, p. 137-171
- Grafmeyer Y., 1992, *Les gens de la banque*, Paris, Presses Universitaires de France
- Hall E., 1986, Foreword, in Collier J., Collier M., *Visual anthropology-photography as a research method*, University of New Mexico Press

- Granovetter M., 1985, « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, n° 91, p. 481-510
- Grize J.-B., dir., 1984, *Sémiologie du raisonnement*, Berne, Francfort, New York, Peter Lang
- Herpin N., 1984, « Comment les gens qualifient-ils les tenues vestimentaires ? », *Economie et statistiques*, Année 1984, 1, p. 37-44
- Herpin N., 1986, « L'habillement, la classe sociale et la mode, » *Economie et statistiques*, Année 1986, 1, p. 35-54,
- Herpin N., 2003, « La taille des hommes : son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle », *Economie et statistiques*, Année 2003, n° 361
- Jenny J., 1997, « Méthodes et pratiques formalisées d'analyse de contenu et de discours dans la recherche sociologique française contemporaine. Etat des lieux et essai de classification », *Bulletin de méthodologie sociologique*, Année 1997, mars, 54, p. 64-112
- Julien M., 2010, « La quête d'authenticité. Fondement éthique de la mode féminine », dans Dion M., Julien M., dirs., 2010, *Ethique de la mode féminine*, Paris, Presses Universitaires de France
- Kaufmann J.-C., 1996, *L'entretien compréhensif*, Paris, 128, Nathan,
- Kaufmann J.-C., 2010, *Corps de femmes, regards d'hommes. Sociologie des seins nus sur la plage*, Paris, Pocket,
- Kesslasy E., Véron M., 2006, *Tous égaux ! Sauf...*, Paris, Le cavalier Bleu éditions
- Knight F., 1985, *Risk, Uncertainty and Profit*, 2<sup>ème</sup> édition, Chicago, University of Chicago Press, Midway reprint edition,
- Lattes J.M., 1989, *Le principe de non-discrimination en droit du travail*, Thèse en droit, Université de Toulouse
- Lazarus J., 2004, *Le bureau du banquier. Commerce et justice*, mémoire de DEA sous la direction de Luc Boltanski, EHESS
- Lazarus J., Gloukoviezoff G., 2005, « La relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de littérature volet 1 : la relation de service dans la banque », *Mission de la recherche*, Collection des rapports, Octobre
- Lazarus J., 2012, *L'épreuve de l'argent. Banque, banquiers, clients*, Paris, Calmann-Lévy
- Le Breton D., 1992, *Sociologie du corps*, Paris, Presses Universitaires de France
- Le Breton D., 2008, *Anthropologie du corps et modernité*, 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France

- Le Breton D., 2010, « D'une tyrannie de l'apparence. Corps de femmes sous contrôles » dans Dion M., Julien M., dirs., 2010, *Ethique de la mode féminine*, Paris, Presses Universitaires de France
- Légal J.B., Delouvé S., 2008, *Stéréotypes, préjugés et discrimination*, Paris, Dunod
- 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*, Paris, Eska
- Le Guay D., 2005, *L'empire de la télé-réalité*, Paris, Presses de la Renaissance
- Leroi-Gourhan A., 1943, *L'Homme et la matière*, Paris, Sciences d'aujourd'hui, Albin Michel, 352 p.
- Lévy-Leboyer C., 1990, « L'évaluation du personnel : développements récents et orientations nouvelles », *Revue française de gestion*, p. 30-36
- Lévy-Leboyer C., 1996, *La gestion des compétences*, Paris, Edition d'Organisation
- Lévy-Leboyer C., 2005, *Evaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 5<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation
- Lévy-Strauss C., 1964, *Mythologiques. Le cru et le cuit*, Paris, Plon,
- Lewis D. K., 1969, *Convention. A philosophical study*, Cambridge, MA : Havard University Press,
- Leyens J.P., Yzerbyt V., Schadron G., 1996, *Stéréotypes et cognition sociale*, traduction G. Schadron, Psy, Mardaga, Belgique,
- Lochak D., 1987, « Réflexions sur la discrimination », *Droit social*, Année 1987, n° 11, p. 778
- McCracken G., Roth V., 1989, "Does clothing have a code? Empirical findings and theoretical implications in the study of clothing as a means of communication", *International Journal of Research in Marketing*, 6, p. 13-33.
- Marchal E., 1999, « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78
- Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La découverte
- Mauss M., 2002, *Manuel d'ethnographie*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, Payot,
- Malinowski B., 1989, *Les argonautes du pacifique occidental*, Paris, Collection tel, Gallimard,
- Mead M., Bateson G., 1993, *Balinese Character. A photographic analysis*, New York Academy of science,

- Messu M., 2010, « Dissertatio ethica-philologica de capillamentis, ou lorsque le cheveu travaille les symboles » in Dion M., Julien M., dirs, *Ethique de la mode féminine*, Paris, Presses Universitaires de France
- Michalowska A., Pinet B., 1984, « La politique de communication du secteur bancaire », *Revue française de marketing*, cahier 99 bis, 1984/4, p. 11-130
- Michelat G., 1975, « Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie », *Revue française de sociologie*, 16-2. p. 229-247
- Monneyron F., 2001, *Le vêtement*, Colloque de Cerisy, Paris, L'Harmattan,
- Monneyron F., 2006, *La sociologie de la mode*, Paris, Que sais-je ? Presses Universitaires de France,
- Morchain P., 2006, « Valeurs et perception stéréotypée des groupes », *Cahiers de l'Urmis*, Année 2006, n° 10-11, décembre
- Moscovici S., 1984, *Le domaine de la psychologie sociale*. Introduction à S. Moscovici (Ed). *La psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France
- Moulévrier P., 2002, *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Eglise au marché*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes
- Nizet J, Rigaux N., 2005, *La sociologie de E. Goffman*, Paris, La Découverte
- Noci S., 2003, « Le test Sosie : fiabiliser l'évaluation des personnes », *Actualité de la formation permanente*, Année 2003, n° 186, p. 17-20
- Oriol M., 2006, « Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie », *Cahiers de l'Urmis*, Année 2006, n° 10-11, décembre
- Orléan A., 1991, « Logique Walrasienne et incertitude qualitative : des travaux d'Akerlof et Stiglitz aux conventions de qualité », *Economies et Sociétés, Série Economica*, Année 1991, 14, p. 137-160
- Pagès-Delon M., 1989, *Le corps et ses apparences. L'envers du look*, Paris, Logiques Sociales, L'Harmattan,
- Paillé P., Mucchielli A., 2010, *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Sciences humaines et sociales, Armand Colin,
- Palma S., 2005, « Un aspect de la communication institutionnelle : les slogans des banques », *Bulletin hispanique*, Année 2005, Tome 107, n° 1, p. 255-264,
- Paradeise C., 1995, Préface in : Courpasson D., *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, Paris, L'Harmattan, p.10
- Paviot G., 1995, « La communication publicitaire et la réputation des banques », *Communication et langages*, Année 1995, 3<sup>ème</sup> trimestre, n° 105, p. 92-104



- Phelps E., 1972, "The statistical theory of racism and sexism", *American Economic Review*, 62, p. 639-651
- Pierre T., 2011, *L'action en force et les forces en action. Sociologie de la force au travail*, Thèse en sociologie Université Paul Verlaine, Metz, Septembre
- Pierret J., 2004, « Place et usage de l'entretien en profondeur en sociologie », *Sociologie pénale : système et expérience pour Claude Faugeron*, Kaminski D., Kokoreff M., édés., Erès, p. 199- 213
- Queval I., 2008, *Le corps aujourd'hui*, Paris, Essais, Folio
- Reed S.K., 1999, *Cognition. Théories et applications*, Bruxelles, De Boeck Université
- Reinert M., 2003, « Le rôle de la répétition dans la représentation du sens et son approche statistique par la méthode "Alceste" », *Sémiotica*, 147, p. 389-420
- Reynaud B., 1998, « Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial », *Revue économique*, Année 1998, vol. 49, n° 6, p. 1455-1472
- Ribot T.H., 2002, *La psychologie anglaise contemporaine*. Encyclopédie psychologique, L'Harmattan, 422 p.
- Ricoeur P., 1983, *Temps et récit*, vol.1, Paris, L'ordre philosophique, Seuil
- Rosch E.H., Llyod B.B., 1978, *Cognition and categorization*, New York, Erlbaum
- Roux X., 2007, « Formes et fonctions du marquage de l'argent dans le monde bancaire », *Le Portique*, *Revue de philosophie et de sciences humaines*, 19, Philosophies de l'argent
- Roux X., 2009, « Les professionnels de la vente dans les banques : conseillers en vitrine, commerciaux en coulisse ? », dans Demazière D., Gadéa C., dirs., *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, p. 310-320
- Sabon G., Jivel J.-M., 1996, *L'entretien de recrutement. Des outils et des méthodes pour mieux recruter*, Paris, ESF
- Sales-Wuillemin E., 2006, *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod
- Salomon D., 1995, *La transformation du système bancaire français. L'exemple du segment du crédit à la consommation*, Thèse de doctorat de l'IEP, mention sociologie
- Schutzenberger A.A., 1980 « Corps et identité en fonction des variables d'âges, de sexe, d'apparence avec incidence sur la thérapie des cancéreux » dans P. Tap, dir., *Identité individuelle et personnalisation*, Toulouse, Privat
- Schwartz D., 1989, "Visual ethnography: using photography in qualitative research", *Qualitative Sociology*, 12, 2

- Shilling C., 1997, “*Emotions, embodiment and the sensation of society*”, The Editorial Board of the Sociological Review, published by Blackwell Publishers, USA
- Simmel G., 1989, *Philosophie de la modernité (1858-1918)*, Paris, Critique de la politique, Payot
- Simmel G., 1991, *Sociologie et épistémologie*, Paris, Presses Universitaires de France,
- Simon H.A., 1976, « A behavioral model of rational choice. From substantive to procedural rationality », in Latsis ed., *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge University Press, p. 129-148
- Simon H.A., March J.G., 1993, *Les organisations*, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, collection systémique, Bordas,
- Sire B., 2000, « Classification des concepts, journée d'étude sur la gestion des compétences », Grenoble, ESA
- Soral A., 2003, « Contribution sérieuse à l'étude du vêtement et de la mode », dans Monneyron F., dir., *Le vêtement*, Paris, L'Harmattan, 274 p.
- Stavo-Debaugé J., 2011, « En quête d'une introuvable action anti-discriminatoire. Une sociologie de ce qui fait défaut », 2011/2, n° 94, p. 81-105
- Stoetzel J., 1952, « La connaissance des opinions », dans Pieron H, dir., *Traité de psychologie appliquée. Livre 2. Méthodologie psychotechnique*, Paris, Presses Universitaires de France
- Stroobants M., 1993, *Savoir-faire et compétences au travail*, Bruxelles, Editions de l'université de Bruxelles
- Stroobants M., 2007, « La fabrication des compétences, un processus piloté par l'aval ? », dossier Formation Emploi, 99, p. 89-94
- Sourour A., 2007, « L'évaluation et la mesure des compétences », dans Dupuich-Rabasse F., dir., *Les compétences managériales. Enjeux et réalités*, Paris, Entreprises et Management, L'Harmattan
- Tisseron S., 2007, « Les nouveaux visages de l'extimité : l'artiste et le délinquant », Esse, arts + opinions, Année 2007, n° 58, p. 5-7
- Thévenot L., 1989, « Economie et politique de l'entreprise. Economie de l'efficacité et de la confiance » dans Boltanski L. et Thévenot L., dirs, *Justesse et Justice dans le travail*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, Paris, Presses Universitaires de France
- Thévenot L., 1992, « Jugements ordinaires et jugement de droit », Annales, Economies, Sociétés, Civilisations, 47<sup>ème</sup> année, n° 6, p. 1279-1299

- Trépos J.-Y., 1992, *Sociologie de la compétence professionnelle*, Nancy, Collection Espace social, Presses Universitaires de Nancy
- Trépos J.-Y., 1996, « Images de l'amour et de la mort. Enquête sur la place du Sida dans la vie quotidienne d'adolescents et de jeunes adultes en difficulté en France, en Belgique et au Luxembourg, C.M.S.E.A. (Comité Mosellan de Sauvegarde de L'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes) », novembre
- Trépos J.-Y., 2007, « Ontologies monétaires. Présentation de "philosophies de l'argent" », Le Portique, Revue de philosophie et de sciences humaines, 19, Philosophies de l'argent
- Trépos J.-Y., 2011, *L'écriture de la sociologie*, Paris, Logiques sociales, L'Harmattan
- Ullmo J., 1969, *La pensée scientifique moderne*, Paris, Flammarion
- Uzzi B., Lancaster, 2003, « Relation Embeddedness and Learning: The case of bank loan managers and their clients », *Management Science*, avril, vol.49, n° 4, p. 319-344
- Uzzi B., 1999, Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Capital, *American Sociological Review*, 64 (4), p. 481-505
- Veblen T., 1970, *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Bibliothèque des Sciences humaines, Gallimard,
- Vergès P., Cibois P., 2006, « Perspectives sociologiques et analyse des discours », dans Demazière D., Brossaud C., Trabal P., Van Meter K., dirs, *Analyse textuelle en sociologie. Logiciels, méthodes, usages*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes
- Vigarello G., 1985, *Le propre et le sale*, Paris, Points, Seuil,
- Vigarello G., 2003, « Séduction », Le Portique, Revue de philosophie et de sciences humaines, n° 12, charme et séduction, dossier
- Vigarello G., 2004, *Le corps redressé*, Paris, Dynamiques, Armand Colin
- Warin P., 1993, « Les relations de service comme régulations », *Revue Française de Sociologie*, XXXIV, p. 69-95
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D., dirs, 1989, *Une logique de communication*, Paris, Seuil,
- Weber M., 1992, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Agora, Presses Pocket, 478 p.
- Wissler A., 1989, « Les jugements dans l'octroi du crédit », dans Boltanski L. et Thévenot L., dirs, *Justesse et Justice dans le travail*, Cahiers du centre d'études de l'emploi, Presses Universitaires de France
- Yonnet P., 1985, *Jeux, modes et masse. La société française et le moderne (1945- 1985)*, Paris, Bibliothèques des Sciences humaines, Gallimard,

- Zollinger M., 1992, *Marketing et stratégies bancaires. La métamorphose*, Paris, Dunod,

### **Rapports :**

- Dessen-Torres V., Pellé I., Zercher C., Herson C., Collet L., « Construire un accord d'entreprise sur la diversité et contre les discriminations », Outil à l'usage des élus de CE et délégués syndicaux, un outil construit et réalisé dans le cadre de TALENT avec la collaboration du cabinet GESTE (Dessen-Torres V.), la Direction régionale de l'Acsé (Pellé I.), la Chambre régionale de métiers et de l'artisanat (Zecher C.), l'ARACT Lorraine (Herson C.), l'UPA (Collet L.), 2010
- Dessen-Torres V., Pellé I., Zercher C., Herson C., Collet L., « Promouvoir la diversité et l'égalité de traitement dans mon entreprise », outils à l'usage de l'entreprise, diagnostic d'une pratique de recrutement et de management, un outil construit et réalisé dans le cadre de TALENT avec la collaboration du cabinet GESTE (Dessen-Torres V.), la Direction régionale de l'Acsé (Pellé I.), la Chambre régionale de métiers et de l'artisanat (Zecher C.), l'ARACT Lorraine (Herson C.), l'UPA (Collet L.), 2010

### **Sites internet :**

- ACSE : <http://www.lacse.fr>
- AMF : <http://www.amf-france.org>, mis à jour 21 juin 2011
- Charte de la diversité : <http://www/charte-diversite.com>
- PerformanSe : <http://www.performanse.fr>
- Observatoire des discriminations : <http://www.observatoiredesdiscriminations.fr>
- Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'Etat, Prévention, lutte contre les discriminations et promotion de l'égalité dans le recrutement et la GRH.
- Le Figaro.fr : « France 3 justifie sa charte vestimentaire » : <http://tvmag.lefigaro.fr>, 22/09/2011
- <http://www.7sur7.be/7s7/fr/1540/2011/article/print/detail/1322463/Un-dress-code-pour-les-journalistes-de-France-3> - Télévision : « Un dress code pour les journalistes de France 3 » ; Le 22/09/2011
- UBS : <http://www.scibd.com/doc/45325094/UBS-Dresscode>

- UGERES : [usgeres@usgeres.fr](mailto:usgeres@usgeres.fr)-[www.usgeres.fr](http://www.usgeres.fr)
- Offre d'emploi Crédit Mutuel :  
([https://www.creditmutuel.fr/cmcee/fr/banques/groupe/recrutement/emploi.cgi? Ref=10](https://www.creditmutuel.fr/cmcee/fr/banques/groupe/recrutement/emploi.cgi?Ref=10))

**Blogs :**

- Nicol Yves, avocat Lyon, <http://www.avocatalk.fr/talk/index.php>, Archives sur avocatalk,  
jeudi 02 septembre 2010

# ANNEXES

Annexe 1 : Photographies et interviews des candidats du CFPB



A.F.



A.R.



B.U.



C.M.



C. V.



C. K.



D. N.



E. P.





G. B.



H. T.



V. G.



N. M.



S. S.



R. G.



S. B.



Se. B. et S. A.





St. B.



V. P.



T. P.



N. A.



E. N.



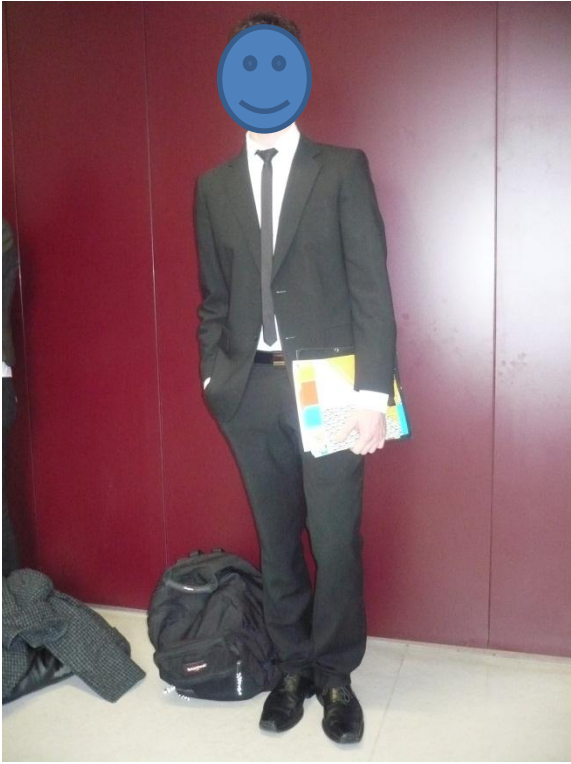
J. N.



J. B.



M. Z.



J. S.





Vue d'ensemble



Vue d'ensemble

**1. E. N., 21 ANS**

**Bonjour Monsieur, puis-je vous poser quelques questions ?**

Oui...

**Donc voilà, j'ai une question, aujourd'hui, vous allez être recruté, pourquoi est-ce que vous êtes habillé de la sorte ?**

Et, ben, parq'y faut bien présenter, d'habitude c'est plutôt, sweet et capuche et pantalon large, là y faut faire un effort parce que bon la banque c'est avant tout un métier où on est en contact avec des clients et faut véhiculer une bonne image par rapport à l'entreprise, à la société, heu c'est important que le recruteur voit qu'on peut bien s'habiller et être entre guillemets heu, bien habillé pour aller travailler...

**Pour autant, je vois que vous avez gardé le jean et les baskets, alors ma question est que pensez-vous de ces éléments par rapport à la banque ?**

Heu, ces éléments ne sont pas contradictoires avec la banque, heu, j'veux dire, le monsieur qui est au guichet on voit que le haut du corps, on voit que la chemise et le, et la veste, bon après si l'employeur s'attarde trop sur le petit détail, c'est que c'est pas un employeur pour moi, donc j'irai voir, j'irai voir ailleurs...(Rires).

**D'accord, et au niveau de heu, de la coiffure et de tout ce qui relève du poil, barbe et autre, qu'est-ce que vous pensez de ça ?**

Ben, là, j'ai fait un petit effort, je me suis rasé un petit peu, j'ai attaché les cheveux correctement donc heu, pareil que pour les vêtements, on fait un petit effort supplémentaire (Rires) par rapport au quotidien...

**D'accord, est-ce que vous pouvez me dire maintenant, la formation que vous avez actuellement, et puis votre âge ?**

Là, j'ai 21 ans, je suis titulaire d'un bac pro commerce avec mention, et je recherche un BTS en alternance...

**D'accord, très bien, je vous remercie,**

De rien.

**Au revoir...**

**2. C. V., 18 ANS**

**Bon, et bien donc, je voulais savoir, aujourd'hui, vous postulez pour être recrutée en banque c'est bien ça ?**

Oui...

**Et quel est le choix de votre tenue, pourquoi avoir choisi cette tenue ?**

Heu, pas de choix par...fin j'ai pas fait un choix particulier heu, c'est un peu comme je m'habille tous les jours...voilà.

**Est-ce que vous pensez que la tenue vestimentaire est importante dans le recrutement ?**

Oui, quand même, puisque y faut pas non plus s'habiller n'importe comment pour venir à un entretien...

**Pour vous, c'est quoi n'importe comment ?**

Ben (petit rire), j'veux dire, faut quand même s'habiller correctement, avoir une tenue heu, heu, décente...(Pause).

**D'accord et comment vous imaginez vous le commercial qui travaille en banque ou les gens qui travaillent en banque, vous les voyez habillés comment ?**

Ben, heu, pour les hommes surtout costume, heu, chemise, veste, voilà et puis pour les femmes ben une tenue qui fait quand même assez heu assez habillée quoi !

**D'accord, heu, une autre question, vous êtes aujourd'hui titulaire de quelle formation ?**

Heu, je suis en terminale, je vais passer mon Bac au mois de juin,

**D'accord, et vous avez quel âge ?**

Heu, j'aurai 18 ans.

**Très bien, merci !**

De rien.

**3. N. M., 22 ANS**

**Bonjour Monsieur, donc heu vous êtes aujourd'hui présent pour être recruté en banque ?**

Oui.

**Est-ce que vous avez fait un effort particulier au niveau vestimentaire ?**

Oui, un effort par...particulier vestimentaire et aussi faire des fiches sur les banques...

**D'accord...**

...Connaître un peu l'histoire pour pas arriver les mains vides, ça fait toujours bien de glisser le nom du fondateur dans l'interview quoi, f'in dans, dans l'entretien.

**D'accord, donc vous êtes ultra- préparé ?**

Je peux pas dire ultra préparé, mais disons que j'ai eu un certain coup de pouce, mon cousin, est directeur d'agence, alors, je lui ai téléphoné et j'ai préparé à fond, surtout sa banque quoi !

**D'accord, qu'est-ce qui a motivé le choix de votre tenue aujourd'hui ?**

Heu... (Pause), je peux pas dire que j'ai une motivation particulière, je sais que dans la banque faut être habillé en smoking, costard, cravate, donc heu forcément, j'ai fait pareil, j'me dis que je veux travailler dans la banque, autant arriver heu assez présentable, j'peux me permettre d'arriver en jeans baskets heu...surtout que plus tard, je vais me retrouver face au client, quelqu'un qui va voir un mec en jean basket, y va dire, non, mais lui c'est même pas la peine heu, j'le veux pas comme conseiller quoi ! Ca fait plus sérieux en fait...



**Qu'est-ce que vous pensez que le client attend de la tenue vestimentaire de son banquier ? Et pourquoi ?**

(Longue hésitation) Je sais pas s'il attend forcément quelque chose, mais heu (Longue hésitation), non là sincèrement, je sèche. Heu, je sais pas, heu, je sais pas, ça joue beaucoup sur les apparences maintenant, disons que ça fait plus sérieux d'être habillé comme ça, donc le client pense que heu, ouais le client pense qu'on est plus heu sérieux, oui, j'vois pas d'autres...

**Heu, vous êtes titulaire de quel type de formation ?**

Heu, un bac + 4 droit.

**D'accord et heu première chose et puis vous avez quel âge ?**

22 ans.

**D'accord, merci beaucoup !**

Bonne journée.

**4. C. M., 26 ANS**

**Voilà, bonjour Mademoiselle, vous êtes aujourd'hui présente pour des entretiens de recrutement en banque ?**

Oui,

**Et, je voulais savoir, est-ce que vous avez fait un effort par rapport à votre tenue vestimentaire ou est-ce que vous en avez tenu compte ?**

Légèrement (Rires), nan, normalement, logiquement j'aurais dû être en tailleur effectivement heu, maintenant heu si je vous donne la vraie raison de pourquoi je suis pas habillée en tailleur, ça va faire rire hein, j'suis au régime, j'ai pu aucun vêtement qui me va (rires), donc heu, j'ai essayé d'être un minimum présentable, à faire mon brushing, à être souriante, à préparer un minimum mes entretiens, en bossant un petit peu sur les entreprises et les valeurs qu'elles mettent en exergue et puis voilà quoi !

**C'est parfait, une autre question, comment vous imaginez vous le commercial en banque du point de vue vêtement, apparence...**

Heu, il peut tel qu'il est correctement habillé, il peut se permettre des excentricités, un peu de couleurs, bon maintenant, la rigueur, et toujours le tailleur, bonne présentation, tout dépend aussi de la gamme de clientèle que l'on a, maintenant, on peut toujours rester, je pense, en adéquation entre sa personnalité et son poste. Il faut s'adapter, ça s'est sûr que l'apparence, le visuel c'est important, et heu moi personnellement, je me habille correctement, mais je joue également sur mon expérience, mes capacités et justement ma relation com... f'in mes capacités commerciales, et là dans ce type d'entretien de recrutement c'est moi que je vends, voilà...

**D'accord, et quand vous parlez d'expérience, de quoi s'agit-il ?**

Heu, des expériences professionnelles, notamment dans la banque heu, donc heu en tant que chargé de clientèle particuliers, heu également des postes d'assistantat, dans le milieu de tout ce qui est marché des professionnels, voilà et maintenant depuis peu heu, conseillère au Crédit Immobilier.

**Est-ce que vous pouvez me rappeler votre formation et votre âge ?**

Alors, je tiens à préciser que j'ai fait une première année en Tech de Co en alternance, que j'ai dû arrêter pour des raisons de santé et ensuite, j'ai continué un BTS action commerciale en alternance également, voilà pour avoir au moins le niveau Bac + 2...

**Et votre âge ?**

26 ans.

**Très bien, merci beaucoup.**

Je vous en prie...

**5. SE. B. 20 ANS**

**Voilà, je vais commencer par vous Mademoiselle, et je voulais savoir, donc vous êtes en recrutement, est-ce que vous avez fait un effort par rapport à votre tenue ?**

Oui, j'ai beaucoup réfléchi comment je devais en fait montrer ma personnalité, comment je devais impressionner un peu avec ma tenue les recruteurs, pour dire, que je suis différente par rapport à d'autres que ce soit avec la couleur, ou heu voilà quoi !

**C'est-à-dire ? Quel message vous voulez faire passer aujourd'hui en étant vêtu de la sorte ?**

Ben, ma motivation, pour dire que j'ai fait un effort et aussi mon sérieux, donc heu, j'espère que ça leur plaira, voilà !

**Comment imaginez-vous le commercial en banque ?**

Comment j'imagine heu (Longue hésitation), je sais pas...

**Au niveau vestimentaire ?**

Ah, d'accord, au niveau vestimentaire ! Ben, ça dépend quel commercial, celui qui se déplace, dans un magasin, heu...

**En banque...**

Ben heu, au niveau vestimentaire, pareil, costard, chemise, cravate...

**Et les femmes ?**

Les femmes, ben moi, je suis plutôt pour les pantalons que les jupes, pour heu, ben je sais pas, peut-être que vous n'êtes pas du même avis, je trouve que ça fait plus sérieux que en jupe, mais bon, c'est mon avis...

**Très bien merci, vous avez quel type de formation ?**

J'ai une licence et je suis là pour un master 1, pour faire un stage en master 1...

**Et vous avez quel âge ?**

20 ans.

**Très bien, je vous remercie...**

**6. S. A., 20 ANS**

**Et vous Mademoiselle, alors pourquoi le choix de la tenue que vous portez aujourd'hui ?**

Heu, alors bon , c'est pas non plus un tailleur, mais bon, quand même sérieux quand, parce que bon, on est dans le secteur bancaire, donc heu voilà, et j'ai quand même essayé d'être un peu originale, en ne mettant pas un tailleur comme tout le monde, qui montre le sérieux, la rigueur, ma motivation...

**D'accord, et habituellement vous êtes comme ça, ou c'est vraiment particulier ?**

Ah, non, je ne suis pas du tout habillée comme ça d'habitude...

**Vous pensez que la tenue que vous arborez aujourd'hui c'est celle qui est attendue en banque ?**

Oui, elle est bien, elle est originale, et elle passe quand même bien.

**Vous êtes titulaire de quelle formation ?**

Là, je suis en IUP Finance en L3 et là je cherche à faire une année M1 en alternance en fait...

**Vous avez quel âge ?**

20 ans.

**Je vous remercie.**

**7. V. P., 22 ANS**

**Monsieur, donc vous êtes présent aujourd'hui pour du recrutement en banque...**

Voilà, c'est ça, oui...

**...Et je voulais savoir comment vous vous étiez préparé et si vous avez fait attention à votre tenue, qu'est-ce qui avait motivé votre choix de tenue ?**

Ben en fait, heu, oui j'ai fait attention à m'habiller, j'suis venu en costume, voilà, j'pense que c'est important d'avoir une bonne présentation si on veut travailler en banque, donc heu, la moindre des choses c'est de s'habiller correctement, parce que on sera face à des clients, donc heu c'est important, d'avoir une bonne présentation, cela transparait l'Image de la banque, et que là, c'est pour ça que je suis venu en costume aujourd'hui.

**Et heu, pourquoi, vous dites que c'est important et que c'est une question d'image, quelle est donc cette image ?**

Et ben heu, j'en sais rien ( rires), ben heu la banque fait passer une certaine notoriété, donc heu, elle gère quand même l'argent des clients, c'est important, donc heu, on peut pas faire n'importe quoi, donc si on est habillé n'importe comment, le client y va pas avoir confiance, don heu, au professionnel qui l'accueille, donc heu ce serait une source de refus du client, donc heu voilà, c'est la raison pour laquelle, il faut être présentable et pour construire son portefeuille et le développer sereinement.

**D'accord, et qu'est-ce qui a motivé votre choix du costume/cravate ?**

Heu, comment ça ?

**Pourquoi vous avez choisi ça dans votre garde-robe ?**

La couleur ? (Rires)

**Par exemple...**

Ben parce que (rires), j'avais que celle-là...

**Quelle formation vous avez ?**

Je suis en Licence à l'IUP de Finance à Nancy

**Très bien, vous avez quel âge ?**

22 ans.

**Très bien, je vous remercie,**

Mais je vous en prie.

**8. M. Z., 18 ANS**

**Bonjour Mademoiselle, vous êtes là dans le cadre du recrutement en banque ?**

Bonjour.

**Et, je voulais savoir, si aujourd'hui, vous avez spécialement fait attention à votre tenue et si pour vous, votre tenue vestimentaire est importante...**

Ben, heu, je suis venue comme tous les jours et heu, voilà...

**D'accord, mais pour quelle raison ?**

Ben heu (Longue hésitation)...

**Est-ce que vous avez une idée ? Comment vous vous représentez le commercial en banque, du point de vue vestimentaire ?**

Ben, y faut quand même être bien habillé, ben là c'était juste pour apercevoir et donc voilà...

**D'accord et quelle est la tenue pour vous du commercial homme en banque et d'un commercial femme en banque ?**

Ben heu, y faut quand même être bien habillé, heu, veste, pantalon, jupe...

**Vous avez quelle formation pour le moment ?**

Je suis en Terminale...

**D'accord, quelle filière ?**

E.S.

**Très bien, et vous souhaitez intégrer la banque plus tard ?**

Voilà c'est ça...

**Vous avez quel âge ?**

18.

**Super, merci !**

De rien.

**9. D.N, 20 ANS**

**Mademoiselle, vous êtes là pour le recrutement en banque...**

Oui, bonjour...

**Je voulais savoir pourquoi vous vous êtes habillé de la sorte et si vous avez tenu compte de votre tenue vestimentaire aujourd'hui ?**

Oh, oui, j'ai fait très attention à être habillé correctement pour le recrutement parce que c'est très important déjà le physique et l'habillement tout ça...

**D'accord, vous portez un piercing, est-ce que vous pensez que ça peut être préjudiciable dans le milieu de la banque ?**

Oui, mais je suis capable de l'enlever...je suis prête à ..., j'veux dire si c'est pour rentrer dans le milieu bancaire, j'suis prête à tout, à l'enlever, y'a pas de souci...

**Là, vous estimez que si on vous demande de l'enlever, vous l'enlèverez ?**

Oui...

**Mais, vous prenez quand même le risque de venir avec aujourd'hui...**

Oui...

**Pour quelle raison ?**

Parce que j'ai pas...j'ai pas pensé à l'enlever et puis, comme ça si on me fait la remarque, je dirai que je suis prête à l'enlever...que y'a pas de souci, ce sera fait...

**Vous avez quel type de formation aujourd'hui ?**

J'ai un bac pro Vente

**D'accord ; vous avez quel âge ?**

J'ai 20 ans.

**Je vous remercie, Mademoiselle, je vous souhaite bonne chance...**

Merci.

**10. M. K., 18 ANS**

**Monsieur, vous êtes aujourd'hui présent pour être recruté en banque, c'est bien ça ?**

Oui, ben, j'ai été informé lors de la journée sur le forum des métiers et apparemment, y'a des recruteurs qui sont présents, et je viens là pour les rencontrer et heu préparer un BTS en alternance...

**Très bien... Heu, heu, est-ce que vous avez fait un effort particulier du point de vue vestimentaire ?**

Ah, ben on a essayé de mettre une petite chemise, des petites chaussures de ville, hein, de s'adapter à la situation...

**Et pourquoi, vous avez cherché à vous adapter à la situation,**

Ah, parce qu'on me l'a demandé surtout, c'est pour ça...mais, ah, et puis c'est par respect des gens, on vient, y faut être présentable, c'est la moindre des choses

**Et qui est « on » qui vous a demandé de faire attention ?**

Ben, c'est lors de la journée forum métiers, on m'avait comment dire prévenu, qu'il fallait avoir une petite tenue un peu adaptée à la situation quoi...

**Habituellement vous êtes comment ?**

Jeans, petites baskets...pull, petite veste, sans plus hein...

**Vous dites que vous faites un effort, pour autant vous portez un jeans et des baskets,**

Ouais, mais bon on peut pas avoir le costume et tout ça, j'sais pas, ça fait trop...je sais pas comment dire...T'in vous 'm bloquez là...

**Et, heu, vous en avez chez vous des costumes ?**

Non, je vous dis sincèrement, non...

**D'accord, vous êtes aujourd'hui en quelle formation ?**

Ben heu, en fait là, j'suis encore en Economie et social en fait, je suis en Bac ES, j'passe le bac cette année, c'est pour ça, en fait je passe pour l'année prochaine...

**D'accord et vous avez quel âge ?**

J'ai 18 ans.

**Je vous remercie beaucoup,**

Je suis peut-être le plus jeune d'ici !

**Merci.**

## **11. N.A., 20 ANS**

**Bonjour Mademoiselle, donc heu vous êtes ici présente pour être recrutée en banque c'est bien ça ?**

Oui, c'est ça exactement, oui, c'est exactement, je recherche une Licence pro dans la banque..., dans le domaine de la banque plus exactement...

**D'accord, et est-ce que vous avez fait un effort particulier aujourd'hui du point de vue vestimentaire ?**

Oui, c'est vrai que j'ai beaucoup misé du point de vue vestimentaire parce que je pense que c'est un atout important, donc une première image qui donne l'impression donc heu sur le candidat.

**D'accord, et vous avez fait ce choix en fonction de quoi ?**

Tout simplement, en fonction heu du domaine de la banque, c'est vrai que c'est un domaine qui me plaît énormément, donc c'est vrai que j'aimerais bien travailler, dans c'domaine relation clientèle, etc...

**Heu, vous avez une idée de ce que peut attendre en fait, le, le recruteur d'un candidat ?**

Ben, tout d'abord, avoir un, une bonne relation clientèle, donc j pense que c'est un atout que doit avoir, un profil de conseiller en banque, assez prospecté, et développer une clientèle qui soit potentiel ou connu quoi ...de l'entreprise...

**D'accord, et heu, actuellement, vous êtes dans quel type de formation ?**

Alors, je fais un BTS par alternance des Unités commerciales...

**Donc quelle est l'entreprise dans laquelle vous êtes ?**

Supermarché Match, donc heu un domaine complètement différent de la banque, mais ce qui manquait au jour d'aujourd'hui, c'était donc heu plus une relation plus complexe avec la clientèle on va dire..., c'est ce qui manque au jour d'aujourd'hui...

**D'accord, vous avez quel âge ?**

J'ai 20 ans.

**D'accord, je vous remercie...**

## **12. S. B., 28 ANS**

**Bonjour Monsieur, vous êtes ici pour être recruté en banque, c'est bien ça ?**

Oui, exact, c'est ça...

**Et est-ce que vous avez fait attention particulièrement à votre tenue vestimentaire aujourd'hui?**

Oui, exact, c'est vrai, j'ai apporté un soin particulier, j'étais déjà dans les domaines administratifs donc, la tenue vestimentaire ne me pose pas de problème, voilà...

**D'accord...Est-ce que vous imaginez quelles sont les attentes des recruteurs par rapport à la tenue vestimentaire, comment vous l'imaginez ?**

Effectivement, la présentation c'est le premier aspect, le premier aspect qu'on dégage, donc c'est vrai, qu'effectivement y faut avoir une bonne présentation de nous, et c'est vrai que heu si on peut déjà miser sur la présentation, c'est déjà un atout, c'est déjà un premier atout...

**Et pour vous, comment elle est la tenue des personnes hommes ou femmes qui travaillent en banque ?**

La tenue des... Effectivement, ça va être peut-être la tenue pt'être un petit peu classique, ça va être le costume/cravate, pour une présentation optimale, pour donner confiance, pour attirer la confiance des gens qu'on a en face de nous, quoi... de nos interlocuteurs...

**Et chez les femmes ?**

Ben (rires), un tailleur, et puis effectivement, ben pareil, un pantalon de costume, ou voilà avec un bustier, f'in non pas un bustier, un chemisier pardon...

**Vous, aujourd'hui, vous ne portez pas de cravate et vous parliez de costume/cravate, pourquoi ?**

Effectivement, la cravate, je la porte plus difficilement, donc c'est vrai qu'effectivement, là aujourd'hui, pour une première présentation, j'ai voulu mettre juste la tenue minimale on va dire, la cravate, j'ai pas, j'ai pas fait l'effort de la mettre pour l'instant, voilà...

**Vous croyez que c'est une prise de risque ?**

Ben, heu, je suis prêt à le prendre, la preuve, je suis là aujourd'hui sans cravate, voilà (rires)

**Je vous remercie, quelle formation, vous faites, ou vous avez ?**

Ben, à la base en fait, j'avais une maîtrise AES, donc Administration Economique et Sociale, donc heu avec une spécialité dans les Ressources Humaines, donc que comme je sais qu'effectivement dans le domaine des banques, y'a aussi des secteurs ressources humaines, c'est pour ça que je suis venu ici aujourd'hui, un petit peu dans ce but, et avec une spécialité plus dans les collectivités locales, parce que je vous disais, j'ai pas forcément le meilleur profil pour travailler en banque, mais heu, je sais que dans ce domaine-là, il y a également des postes à pouvoir, donc c'est pour ça, j'me dis pourquoi pas dans le domaine de la banque, voilà quoi !

**Vous avez quel âge ?**

J'ai 28 ans.

**Vous avez travaillé depuis les études, vous avez une expérience professionnelle ?**

Oui, oui, j'ai 5 ans d'expérience, mais plus tournée vers les collectivités locales, pareil dans le domaine bancaire, j'ai pas d'expérience...

**C'est-à-dire, vous faisiez quoi ?**

Alors, j'étais en fait, j'étais le bras droit d'un maire, donc je m'occupais un pt'it peu de tout ce qui était décision municipale, je m'occupas un tout pt'it peu de tout ce qui est dossier d'urbanisme, j'ai cette spécialité-là de par mon cursus scolaire et donc ensuite, j'ai travaillé également pour les magasins LIDEL, en tant que prospecteur immobilier, donc heu voilà, et aujourd'hui, je suis à la recherche d'un emploi, donc voilà...

**Je vous remercie beaucoup, Monsieur.**

Voilà,



**Merci beaucoup !**

De rien.

**13. J. S., 24 ANS**

**Donc heu, voici ma question, aujourd'hui vous postulez pour être en banque n'est-ce pas ?**

Tout à fait

**Et, je voulais savoir qu'est-ce qui motivait le choix de votre tenue ?**

Ma tenue vestimentaire ? Bon, ben heu pour être chargé de clientèle en banque, il faut avoir une certaine prestance au niveau des clients, donc heu on reçoit des personnes donc c'est la tenue moyenne correcte pour recevoir des personnes, des clients...

**Et pourquoi selon vous ?**

Parce qu'y a un certain standing, on peut rencontrer, un nombre varié de personnes, qui eux, donc il faut être présentable un minimum, quoi !

**Vous croyez que c'est ce qu'attendent les clients ?**

Pas forcément, mais il y a quand même un minimum, j'dirai un respect, eux ils nous jugent, on est jugé malheureusement par notre apparence...

**Et eux, à votre avis les recruteurs attendent aussi ça des candidats ?**

Oui, ça c'est l'aspect physique, à mon avis, c'est important pour le premier coup, je crois qu'ils font déjà une sélection naturelle avec les vêtements, je pense...

**Comment vous imaginez vous le banquier d'aujourd'hui, leur tenue professionnelle ?**

Leur tenue professionnelle, c'est heu classe, chic, simple et sympa, quoi, accueillant..., voilà !

**Comme vous aujourd'hui ?**

Pourquoi pas ! (Rires)

**Quelle est votre formation ?**

J'ai un Bac, bac ES Economique et Social...

**Et vous avez quel âge ?**

J'ai 24 ans...

**Et vous avez fait quoi depuis le bac, vous avez travaillé ?**

Oui des petits jobs, je cherchais une voie, et là je veux faire un BTS.

**Et, vous pouvez me donner des exemples de comme vous dites : « Petits jobs » ?**

Bien sûr, j'ai travaillé au Mc Do, j'ai travaillé dans les centres commerciaux, à H et M, j'ai travaillé un peu partout, même en plateforme téléphonique commercial, etc..., Voilà !

**Très bien, je vous remercie beaucoup, au revoir !**

#### **14. R. G., 20 ANS**

**Voilà, bonjour Monsieur, vous êtes aujourd'hui présent pour des entretiens en banque, c'est bien cela ?**

Oui

**Oui, alors, je voulais savoir est-ce que vous avez fait attention à votre tenue en particulier ?**

Bien sûr, c'est la première image qu'ils voient, il faut faire attention.

**Et pourquoi, vous avez choisi votre tenue, là aujourd'hui en particulier ?**

Ben parce que je savais qu'il y avait des entretiens tout ça, je voulais être présentable...je voulais pas venir habillé entre parenthèse normalement...Faut toujours être habillé correctement pour passer des entretiens d'embauche...

**Quel est selon vous, la tenue vestimentaire d'un commercial ou d'une commerciale en banque ? Comment vous l'imaginez ?**

Ben tout ce que j'ai vu à présent, c'était costard ou tailleur, donc heu voilà...

**D'accord, une question : quelle est votre formation ?**

Je suis en préparation d'un Bac comptabilité, je vais le passer et là, je recherche un BTS en banque.

**D'accord, vous avez quel âge ?**

J'ai 20 ans.

**Vous avez déjà travaillé ?**

Oui, ben oui...

**Dans quel domaine ?**

Manœuvre, des pt'its boulots quoi, pour les fins de mois...

**Et, dans quel secteur ?**

Heu, ben j'ai travaillé en tant que manœuvre dans les entreprises, oui heu, manœuvre que des petits travaux comme ça, quoi ! Dans le bâtiment, dans les usines...

**Merci Monsieur, je vous remercie,**

Au revoir...

#### **15. H. T., 18 ANS**

**Bonjour Monsieur,**

Bonjour.

**Donc heu, aujourd'hui, vous assistez aux entretiens de recrutement en banque, c'est bien ça ?**

Tout à fait...

**Et est-ce que vous avez tenu compte de votre tenue vestimentaire ?**

Bien sûr, c'est le, la tenue, c'est la première image, et c'est la tenue qui est souhaitée dans le domaine bancaire.

**Et pourquoi justement, vous avez fait le choix d'un costume /cravate, de votre tenue aujourd'hui ?**

C'est pour faire bonne impression auprès des recruteurs et pour donner une bonne image de moi-même.

**Et vous croyez que c'est ce qu'ils attendent des candidats ?**

Heu, non, pas forcément, les compétences aussi sont demandées par les recruteurs, mais c'est toujours bien de venir habillé convenablement...

**Comment vous imaginez-vous quelqu'un qui travaille en banque, un commercial ou une commerciale, comment vous les voyez du point de vue vestimentaire ?**

Costard/cravate pour les hommes, tailleur pour les femmes.

**D'accord, et vous êtes aujourd'hui titulaire de quelle formation ?**

Moi, je prépare un Bac professionnel en comptabilité et j'ai, je passe le baccalauréat à la fin de l'année.

**D'accord, et vous avez quel âge ?**

18 ans.

Très bien, je vous remercie.

**16. A. R., 27 ANS**

**Bonjour, vous êtes là pour le recrutement en banque, c'est bien ça ?**

Oui, c'est bien ça.

**Est-ce que vous avez tenu compte de votre tenue vestimentaire dans ce cadre aujourd'hui ?**

Oui, bien sûr, c'est important !

**Et vous avez tenu compte de quoi, vous vous êtes habillé en fonction de quoi ?**

En fonction du métier, bien sûr, du secteur d'activité, et donc j'ai tenu compte aussi des gens que j'allais rencontrer, et je savais aussi qu'il fallait être un minimum bien habillé !

**D'accord, comment vous imaginez vous un commercial ou une commerciale en banque, du point de vue vestimentaire ?**

Heu, tailleur pour les filles et costume/cravate pour les garçons.

**Est-ce que vous pensez que c'est aussi ce qu'attendent les recruteurs ?**

Pas forcément, mais c'est en tout cas ce qui passe le mieux.

**Pour autant vous aujourd'hui, vous n'arborez pas un tailleur, pourquoi ?**

Parce que là, on est en entretien de recrutement, on n'est pas forcément sur le terrain, donc là j'ai pas accès à la clientèle, donc j'ai pas forcément la tenue vestimentaire qui va être, qui est adaptée au métier. Par ailleurs, je pense quand même être habillée convenablement, et heu voilà, y faut être habillé professionnellement, avec une tenue professionnelle, c'est ce qui compte.

**Vous croyez que c'est important pour les clients ?**

Oui, je pense que c'est important, oui, d'avoir un minimum de heu, d'être propre sur soi, et puis d'être habillé sobre, passe-partout, et puis professionnel, c'est quand même important l'image, c'est la première chose que les gens voient, donc heu...

**Pour quelles raisons ?**

Parce que c'est justement le premier contact, le visuel, c'est ce qui compte, donc c'est important !

**Très bien, quelle est la formation que vous avez actuellement ?**

Ben, j'ai un master ICN Ecole de commerce.

**Et vous avez quel âge ?**

27 ans.

**Très bien, je vous remercie.**

**17. C. K., 20 ANS**

**Bonjour Mademoiselle, vous êtes donc aujourd'hui présente pour être recrutée en banque c'est bien cela ?**

Oui, c'est bien cela.

**Et est-ce que vous avez fait attention à votre tenue vestimentaire et pour quelles raisons ?**

Oui, heu parce que c'est important d'être, d'avoir une bonne image déjà, et puis on va pas venir en col roulé, déjà c'est pas poli, je trouve, c'est pas poli, et puis ben, pt'être que c'est un plus, voilà hein !

**Qu'est-ce qui a motivé votre choix ?**

Heu, pour ma tenue ? Ben, j'aimerais beaucoup avoir un poste dans ce domaine-là, donc j'ai fait tout, tout pour l'avoir quoi, et je me suis dit, je vais me donner à fond et puis heu on va l'appliquer sur ma tenue vestimentaire.

**Comment vous représentez-vous un commercial ou une commerciale en banque, du point de vue vestimentaire ?**

Heu, ben c'est important je trouve, je sais pas c'est ; je sais pas c'est important je trouve de, ben la cliente quand elle a en face d'elle une personne qui a une belle image, c'est psychologique, elle va se dire, ben l'image de la banque, elle est bien, les conseillers bancaires autres que les directeurs ben y sont bien impliqués dans leur boulot, leur tenue vestimentaire est correcte, quoi !

**Mmmm, vous avez attaché vos cheveux, il y a une raison particulière ?**

Oui, on m'a conseillé d'attacher mes cheveux pour pas les avoir devant le visage et puis c'est une image stricte, parce que la banque, je sais, c'est carré, quoi !

**Pour autant, vous arborez un piercing...**

Oui (Rire gêné), j'ai oublié de l'enlever... (Rires)

**Et vous pensez que ça peut bloquer un recruteur ?**

J'espère pas !

**En revanche, la question que je pose, est-ce que si vous êtes recrutée et qu'on vous demande de l'enlever, vous l'enlevez ?**

Ben, oui, je l'enlèverai, ma carrière, c'est avant mon piercing ! Y'a pas de souci pour ça !

**Très bien, vous avez quelle formation actuellement ?**

Baccalauréat professionnel de commerce, terminale.

**Vous avez quel âge ?**

20 ans.

**Vous avez déjà travaillé ?**

En banque, non, mais dans le domaine du commerce oui, dans le prêt-à-porter féminin...

**C'est-à-dire quelle enseigne ?**

Camaïeu, la Redoute, ou d'autres enseignes encore...

**D'accord, merci beaucoup Mademoiselle,**

Y'a pas de souci

**Au revoir.**

**18. A. F., 18 ANS, PIERCING**

**Bonjour mademoiselle, vous êtes ici pour les recrutements en banque, c'est bien cela ?**

Oui

**Est-ce que vous avez tenu compte particulièrement de votre tenue vestimentaire aujourd'hui ?**

Euh, tenue, oui et non, je ne voulais pas non plus arriver avec les baskets, le jeans, j'ai fait quand même attention, sans trop faire attention, quoi !

**Pour vous qu'est-ce qui était important ?**

Oui quand même un peu le look, mais aussi heu, ben l'apparence...

**Pourquoi, vous avez choisi les vêtements que vous portez aujourd'hui ?**

Ouais, je suis plus à l'aise et une jupe c'est plus féminin, donc heu c'est gai, c'est plus joli.

**Quelle image, vous avez envie de donner de vous aux recruteurs ?**

Une bonne image, heu (très longue hésitation, puis rien)...

**Comment est-ce que vous vous représentez les commerciaux hommes et femmes qui travaillent en banque du point de vue vestimentaire ?**

Comment, je les représente ? Heu, vestimentaire, ben, tailleur, tout ce qui est bien habillé : costard/cravate pour les garçons, bien habillé quoi, que ces soit galant on va dire....

**Et, vous vous êtes titulaire de quelle formation ?**

Là, je suis en train de préparer un bac STG CFE : comptabilité et finances d'entreprise...

**D'accord et vous avez quel âge ?**

Là, j'ai 18 ans...

**Merci !**

**19. G. B., 23 ANS**

**Bonjour Monsieur,**

Bonjour Madame,

**Vous êtes ici pour des entretiens en banque, c'est bien cela ?**

Oui, exactement...

**Je voulais savoir si vous avez fait particulièrement attention à la tenue vestimentaire que vous portez aujourd'hui ?**

Oui.

**Et, pour quelles raisons ?**

Ben, parce qu'on sait qu'à la banque surtout, après ça dépend c'qu'on fait exactement, si on est conseiller clientèle, il y a forcément des exigences, du genre le style vestimentaire qui va avec, le protocole quoi !

**D'accord, et est-ce que vous pensez que les recruteurs sont sensibles à la tenue vestimentaire des candidats ?**

Je pense...je pense, peut-être pas, peut-être pas absolument, mais je pense que ça compte. En tout cas, y faut pas venir en jogging ! Mais je pense que oui, ça fait partie du deal quoi !

**Et qu'est-ce que doit véhiculer le vêtement pour vous par rapport à la banque ?**

Qu'est-ce que doit véhiculer le vêtement par rapport à la banque ?

**Oui, comme message ?**

Ben, je pense que dans un premier temps ça montre que heu, comment je dirai, une sorte de responsabilité, non ? Peut-être, ouais, en tout cas, ça inspire confiance, c'est sûr ; je suis sûr que l'apparence ça inspire confiance... donc heu en ce sens-là aussi c'est important...

**Comment vous vous représentez un commercial homme ou femme en banque du point de vue vestimentaire ?**

Heu, peut-être simple, mais assez classe quand même,

**C'est-à-dire ?**

Heu, c'est-à-dire heu... Moi j'aime bien les escarpins, si vous voulez... c'est-à-dire, c'est-à-dire...

**Pour les femmes ?**

Bien sûr (rires), j'aime bien les escarpins et puis tailleur, moi perso ça me plaît bien, et pour les mecs, pas forcément la cravate parce que personnellement, moi j'aime pas trop la cravate, mais un costume, je trouve que c'est bien.

**Et, vous êtes titulaire de quelle formation ?**

Là, je suis encore dans ma troisième année de Licence en Mathématiques économiques, et en première année d'un diplôme d'actuaire aussi.

**Vous avez quel âge ?**

23 ans.

**Très bien, je vous remercie Monsieur.**

Moi aussi.

**20. ST. B., 22ANS**

**Bonjour Mademoiselle, vous êtes ici pour des entretiens en banque, c'est bien cela ?**

Oui, tout à fait.

**Et, je voulais savoir ce qui avait motivé le choix de votre tenue aujourd'hui ?**

Euh, le choix de ma tenue, ben noir c'est parce que c'est la discrétion, c'est ce qu'on demande, c'est ce que j'ai appris tout simplement en BTS., qu'il fallait s'habiller discrètement en noir, donc voilà c'est pour ça que je suis habillée comme ça.

**Très bien. Comment est-ce que vous vous représentez le commercial homme ou femme en banque du point de vue vestimentaire ?**

Heu, chemise, cravate, costume, heu, ben des chaussures classe, voilà bon les femmes en talon de préférence, ce qui est féminin, jupe en dessous du genou, pareil costume et chose comme ça, quelque chose de discret...

**Vous vous arborez un piercing, qu'est-ce que vous en pensez ?**

J'ai travaillé au Crédit Mutuel en fait pendant un an en CDD, et ça posait pas de problème, à mon directeur sinon, effectivement si ça pose un problème, je me mettrais sans, sans opposition...

**Et vous étiez en contact avec la clientèle ?**

Oui, tout à fait, j'étais au guichet à l'accueil...

**Et on ne vous a jamais fait de remarque dessus ?**

Non, jamais...

**Et vous pensez aujourd'hui que vous prenez un risque ?**

Maintenant que vous me le dites, oui (Rires). J'ai quitté le travail et je me suis changée vite fait, du coup heu, je devais l'enlever à la base, et j'ai pas eu le temps, donc heu discrètement, après votre entretien quand personne ne me regardera, je le ferai... (rires)

**Parce que vous croyez que c'est discret en fait, malgré l'expérience au Crédit Mutuel ?**

Je sais qu'au Crédit Mutuel je connaissais le directeur etc... et y'avait pas de problème après ben bon, dans le recrutement dans les autres banques on sait jamais, ils apprêtent leur attention peut-être sur des petites choses comme ça, donc ça m'embêtera de ne pas être retenue ou prise au sérieux par rapport à ça quoi !

**Bon d'accord, et vous en avez parlé au Crédit Mutuel de votre piercing ?**

Non pas du tout, il m'a connu sans, il m'a connu avec, je suis arrivée avec, ça n'a rien changé, les clients n'étaient pas choqués, je veux dire maintenant, les banques, elles sont modernisées, je vois, j'avais des collègues, elles venaient en jeans, ça choquait personne...

**Au Crédit Mutuel ?**

Ouais ; au Crédit Mutuel, voilà, elles venaient en jeans, tenue décontractée comme certaines vendeuses comme elles sont habillées, c'était enfin j'veux dire tout ce qui était costume etc...c'était vraiment avant, même ce qu'on apprend à l'école, mais maintenant dans le milieu professionnel c'est plus vraiment trop respecté quoi ! Cravate, etc... y'en a qui le font, mais bon, mais bon après, effectivement les directeurs sont pas trop axés là-dessus, donc heu, il a les compétences c'est le principal, bon pour les personnes vers 35-40 ans je dirais, pour les jeunes on impose toujours un code, pour faire plus professionnel que les autres...

**D'accord, vous êtes titulaire de quelle formation ?**

BTS banque, marché des particuliers.

**Et vous avez quel âge ?**

J'ai 22 ans.

**Très bien, je vous remercie beaucoup.**



**21. V. G., 23 ANS**

**Mademoiselle bonjour,**

Bonjour.

**Vous êtes ici pour du recrutement en banque, c'est bien ça ?**

Oui, c'est ça, pour un Master,

**D'accord, et je voulais savoir si vous avez fait particulièrement attention à votre tenue ?**

Non pas spécialement non,

**A votre tenue vestimentaire ?**

Oui, quand même, c'est la première impression qui compte avant un entretien, je pense que c'est important...

**Quel message, vous souhaitez donner aujourd'hui par rapport à cela ?**

Très bonne question, un message heu (hésitation marquée), j'sais pas, il faut être présentable lors d'un entretien, voilà, être propre sur soi, c'est important, je pense...

**Pour vous, c'est important aussi pour le recruteur ?**

Oui, je pense, je pense qu'il..., je dis pas que c'est primordial, mais je pense que c'est la première impression, ouais, ouais.

**Et à votre avis, ils attendent quoi en fait des candidats, vous croyez qu'ils ont une attente ?**

Au niveau vestimentaire ? Je pense que pour les hommes c'est costard, euh, je dirais, pas cravate, parce que bon, pour les filles, peut-être tailleur, une jupe, une petite veste, sans avoir peut-être d'attente particulière, je pense, ils attendent juste une tenue voilà qui fasse sérieuse...

**Vous aujourd'hui vous avez privilégié le tailleur pantalon, il y a une raison particulière ?**

Non pas du tout, c'est ce que j'avais dans l'armoire...

**Et vous vous représentez comment du point de vue vestimentaire les commerciaux homme et femme en banque ?**

Costard, cravate pour les hommes et puis veste chemise, les femmes tailleur, même si c'est pas toujours vrai, en général, c'est pantalon, petite veste, T-shirt, classique quoi, voilà,

**Et c'est important pour vous, l'aspect des vêtements, de la tenue ?**

Oui, même si costard/cravate des fois, je trouve que ça fait même un petit peu trop, une petite chemise sur un pantalon, ça suffit quoi, voilà,

**Merci, juste une chose, vous êtes titulaire de quelle formation, vous m'avez dit hein ?**

Alors, Master droit des entreprises, fiscalité, société !

**Et vous avez quel âge ?**

23 ans.

**Je vous remercie,**

De rien.

**22. J. E., 23 ANS**

**Monsieur, bonjour, vous êtes là dans le cadre du recrutement en banque c'est bien cela ?**

Oui, c'est ça.

**Je voulais savoir est-ce que vous avez pour cet entretien d'aujourd'hui fait attention à votre tenue vestimentaire ?**

Oui, un peu quand même, dans le milieu bancaire, je me suis dit qu'il fallait quand même une certaine tenue vestimentaire...

**Quel message vous souhaitez faire passer ?**

Ben, c'est quand même y faut s'habiller classe pour un job comme ça, donc heu, costard, pantalon de costard, la chemise...

**Vous n'avez pas choisi de porter une cravate.**

Non, bon après j'étais en retard ce matin donc heu, comme je viens d'assez loin, j'ai pas trop eu le temps, donc voilà...

**Vous venez d'où ?**

Du 57, près de St Avold, voilà, donc c'est à plus d'une heure de route d'ici.

**Très bien et quelle image vous avez-vous du commercial en banque homme ou femme ?**

Ben, l'image déjà d'un bon contact avec la clientèle, d'un côté relationnel et de faire véhiculer une image de soi-même de qualité quand même....

**Je vous remercie, est-ce que vous croyez que les recruteurs eux aussi ont les mêmes attentes ?**

Pardon, j'ai pas compris ?

**Les recruteurs est-ce qu'ils ont les mêmes attentes ?**

Heu, oui, je pense quand même un petit peu... donc il faut déjà avoir le profil commercial...

**Et, vous êtes titulaire de quelle formation, vous Monsieur ?**

Bac + 2 en Management des Unités Commerciales.

**Très bien en deuxième année ?**

Deuxième année, oui,

**Parfait, et vous avez quel âge ?**

Heu, 23 ans.

**Je vous remercie.**

De rien.

**Merci beaucoup...**

**23. T. P., 23 ANS**

**Bonjour Monsieur, vous êtes là pour le recrutement en banque, c'est bien ça ?**

Oui,

**Et, je voulais savoir, est-ce que vous avez tenu compte pour ce faire de votre tenue vestimentaire ce matin ?**

Un peu, j'ai un peu fait attention, on va dire au look, en entretenant ma barbe, les cheveux, donc là le look, après le style vestimentaire c'est à peu près le style de tous les jours, donc heu...j'aime beaucoup mettre une chemise, un jeans, donc heu un style assez classe, mais bon je suis pas venu en costard, on aurait pu penser qu'il faudrait ça pour une banque, c'est vrai notamment souvent, mais heu j'ai préféré venir au naturel...

**Et pourquoi ?**

Parce que avec un costard, je fais videur de boîte (rires). Et oui, et puis bon c'est vrai pour une autre raison aussi, j'ai été prévenu tard de ce truc, je suis seulement à Nancy pour mes études mais j'habite dans les Vosges et mon costard est dans les Vosges, donc heu, voilà !

**Bon très bien, et vous vous représentez comment un commercial homme ou femme en banque du point de vue vestimentaire ?**

Heu, pour moi , il y a pas vraiment de code vestimentaire, pour le commerce c'est vrai que bon ben, la première apparence est importante, c'est sûr, mais y a des commerciaux qui vont passer très très très bien en étant habillé, on va dire normal, c'est sûr que des vêtements amples, trop larges, un peu déchirés, ça peut pas le faire mais je pense pas que ce soit vraiment utile de mettre la cravate tout ça, mais bon en banque les clients le demandent donc heu, il le faut !

**Et, quel message vous avez voulu faire passer aujourd'hui ?**

Aucun. Je suis moi, naturel !

**D'accord, quel formation vous avez Monsieur ?**

Là pour l'instant, j'ai un DUT en biologie, génie biologique en agronomie, j'essaye de rentrer en banque pour travailler avec les agriculteurs, voilà.

**Très bien, et vous avez quel âge ?**

23 ans.

**Très bien, merci beaucoup !**

De rien.

**24. E. P., 26 ANS**

**Bonjour Mademoiselle, vous êtes là pour le recrutement en banque c'est bien cela ?**

C'est exact.

**Pourquoi le choix de la tenue vestimentaire que vous arborez aujourd'hui ?**

Heu, j'allais dire que vous me posez une colle, j'ai pris celle que je pensais être la mieux, la plus adaptée, voilà tout simplement...

**Quelle image vous avez envie de donner ?**

La meilleure possible, donner envie d'être recrutée simplement et voilà !

**Et quelle image aujourd'hui vous pensez être la meilleure et à quel niveau ?**

Peut-être pas forcément que au niveau vestimentaire, c'est pas forcément le plus important donc heu ; on verra en fonction des questions qu'y posent et puis heu j'espère déjà que le CV y sera pour quelque chose ! Voilà

**Vous vous imaginez comment, vous vous représentez comment les commerciaux en banque homme ou femme ?**

Avenants, oui avenants et qui, accueillants, et puis qui savent renseigner les clients quoi, qui savent rendre le service pour lequel ils sont là.

**Et du point de vue vestimentaire ?**

Correct, voilà !

**Vous êtes titulaire de quelle formation ?**

Un bac + 2, BTS,

**BTS, quelle branche ?**

BTS assistante trilingue, au départ...

**Vous avez quel âge ?**

26 ans.

**Je vous remercie,**

Mais de rien...

**25. K. B., 19 ANS**

**Bonjour Monsieur, donc vous êtes là pour des entretiens en banque c'est bien cela ?**

Oui,

**Est-ce que aujourd'hui pour postuler, vous avez fait attention à la tenue vestimentaire que vous portez ?**

Oui, bien sûr, donc pour les garçons, je pense costard cravate, même si, moi, je l'ai pas aujourd'hui, puis pour les filles, je pense c'est le tailleur,

**Quelle image vous voulez donner de vous aujourd'hui tel quel habillé?**

Habillé en costard, ben déjà une tenue professionnelle, c'est pas en arrivant par exemple avec des baskets, jeans et heu une chemise à carreaux par exemple qui va faire qu'on fait professionnel par exemple.

**Comment vous vous représentez le commercial homme ou femme en banque ?**

Le commercial en banque ? Ben, c'est déjà quelqu'un qui est près de ces clients ; et puis qui a un aspect vraiment relationnel, toujours en train de dire, de bavarder, de papoter tout le temps, avec toujours derrière l'idée de travailler, de faire le maximum pour son client.

**Très bien, et pour vous les recruteurs sont sensibles aussi à la tenue vestimentaire ?**

Ben, ça je sais pas du tout, je pense que oui, ça peut toujours jouer, ils préféreront voir une personne en costard/cravate, que quelqu'un qui est habillé, normal..., bon après ça dépend d'eux !

**Et, heu, vous le message que vous voulez donner aujourd'hui, c'est quoi ?**

Aujourd'hui ? ben venez faire une Licence banque alternance parce que c'est une chance pour tout le monde, de travailler, de toucher le domaine bancaire. Heu, je pense que c'est une opportunité pour tout le monde parce que la banque en ce moment ça recrute, et y faut en profiter un maximum !

**D'accord, vous êtes titulaire de quelle formation ?**

Je suis en 2 année BTS assistant de gestion PME PMI.

**Très bien , et vous avez quel âge ?**

J'ai 19 ans,

**Et vous venez d'où ?**

De S., une petite ville dans la Meuse,

**Je vous remercie, Monsieur, merci beaucoup !**

**26. B.U., 25 ANS**

**Bonjour Monsieur, vous êtes aujourd'hui présent pour le recrutement en banque c'est bien cela ?**

C'est bien cela, oui...

**Et est-ce que vous tenez compte et qu'est-ce qui a motivé le choix de votre tenue vestimentaire ?**

Heu, disons que à partir du moment où c'est le secteur bancaire et dans une règle générale, on va dire les chaussures, et la veste s'imposent dans tous les cas, oui !

**D'accord...**

...et la chemise également...

**Heu, qu'est-ce qui pour vous est à éviter dans ce milieu-là ?**

Heu à éviter un peu la mode entre guillemets cool, c'est-à-dire, pas respecter les règles et les codes qui sont établis dans le domaine-là quoi ! C'est-à-dire, le costard pour l'homme et le tailleur, heu robe habillée pour la femme ouais, puis voilà,

**Vous aujourd'hui, vous venez en jeans, et pour quelle raison ?**

Eh bien, disons, j'étais seulement tenu informé aujourd'hui, donc étant donné, que j'étais sur Nancy de la réunion, et heu, vu, que j'habite sur Metz, je n'ai pas eu le temps vraiment, de, d'imposer le jeans et la cravate qui vont bien pour ce genre de recrutement.

**Comment vous vous représentez le commercial homme ou femme en banque du point de vue vestimentaire ?**

(Hésitation) Heu, ben du point de vue vestimentaire, heu, je vous ai dit en costume/cravate, heu vraiment le professionnel de base.

**Et pensez-vous que les recruteurs sont sensibles à ça ?**

Je pense, ouais, ouais, complètement !

**Vous pouvez me dire quelle formation vous avez actuellement ?**

Actuellement, j'ai eu un Master en Management de la Supply Chain, spécialisé dans le domaine des achats et également un Master Automotive spécialisé dans le secteur automobile en général.

**Très bien et vous avez travaillé, vous avez une expérience professionnelle ?**

Une expérience professionnelle de 3 ans grâce à l'alternance...

**Et dans quel domaine ?**

Le domaine des achats, un groupe industriel...

**Quelle entreprise ?**

Robert Bosch chez Arcelor Mittal

**Et, vous avez quel âge ?**

25 ans.

**Je vous remercie, Monsieur.**

Je vous en prie.

## **Annexe 2 : Construction des photographie s**



Photo 1 :

Femme style classique

**Gens** : Femme mince  $\frac{3}{4}$  profil, mouvement, marche.

**Objets** : Tailleur noir, veste boutons ouverts, jupe genou droite, chemisier blancs à col simple, colliers de perle, collants sombres, escarpins talons 7 cm pointus, vernis noirs, sac arrondi noir porté main.





Photo 2 :

Femme style branché

**Gens :** Femme mince, immobile debout, main gauche poing fermé.

**Objets :** Veste noire boutons ouverts, chemisier bleu ciel à fine rayure blanche, rentré dans le pantalon, pantalon toile noire slim, escarpins talons 7 cm pointus vernis noir, mi-bas noirs opaques.



Photo 3 :

Femme style démodé

**Gens :** Femme mince de face, debout immobile, poing droit fermé.

**Objets :** Tailleur dépareillé, veste velours bleu croisée, boutons ouverts, longueur hanches, jupe longueur genou ample, haut sans col, motifs à fleurs, tons bleus et beiges, collier long doré, taille moyenne, escarpins talons pointus noirs vernis, sac arrondi noir porté main.



Photo 4 :

Femme style décontracté

**Gens :** Femme mince  $\frac{3}{4}$  profil en mouvement, marche.

**Objets :** Veste de toile noire, boutons ouverts, T-shirt blanc uni, col arrondi, jeans délavé, baskets multicolores.



Photo 1 :

Homme style classique

**Gens :** Homme mince,  $\frac{3}{4}$  profil en mouvement, marche, mains détendues

**Objets :** Costume gris anthracite, à fines rayures blanches, boutons ouverts, chemise rose pastel, cravate de soie rouge bordeaux, montre apparente, chaussures Derbies noires.



Photo 2 :

**Homme** style branché

**Gens** : Homme mince de face, en mouvement, marche, mains détendues

**Objets** : Costume noir slim, boutons ouverts, cravate de soie noire slim, chaussures Derbies noires.





Photo 3 :

Homme style démodé

**Gens :** Homme mince de face en mouvement, marche, bras le long du corps, main droite détendue.

**Objets :** Costume dépareillé, veste de velours camel, boutons ouverts, chemise à carreaux tons de bruns et de beiges, cravate de soie rayée avec un dégradé de bruns et beiges, pantalon de toile dans les tons de kaki et bruns, carreaux fondus, chaussures Derbies marrons, mallette noire.



Photo 4 :

Homme style décontracté

**Gens :** Homme mince, de  $\frac{3}{4}$  profil en mouvement, marche.

**Objets :** Veste de toile noire, deux boutons ouverts, chemise slim blanche, un bouton ouvert, chemise sortie du pantalon, jeans délavé, baskets de ville noires.

**Annexe 3 : Liste anonyme des interviewés**



NOMS	Institutions	Fonctions	Age s	Sex e	Communes
Monsieur W.	Banque A	Directeur d'agence	50	M	Freyming
Madame K.	Banque A	Directrice d'agence	50	F	Folschviller
Monsieur G.	Banque A	Directeur d'agence	51	M	Freyming Merlebach
Monsieur K.	Banque A	Directeur d'agence	51	M	Stiring Wendel
Monsieur Wi.	Banque A	Directeur d'agence	43	M	Forbach
Monsieur R.	Banque A	Directeur d'agence	50	F	Creutzwald
Madame V.	Banque A	Directrice d'agence	42	M	Neufchef
Monsieur G.	Banque A	Directeur d'agence	41	M	Hayange
Monsieur Be.	Banque A	Directeur d'agence	41	M	Longeville lès ST Avold
Monsieur B.	Banque A	Directeur d'agence	50	M	Rombas
Monsieur H.	Banque A	Directeur d'agence	51	M	L'Hôpital
Monsieur P.	Banque A	Directeur d'agence	47	M	Maizières les Metz
Monsieur E.	Banque E	Directeur d'agence	56	M	Hagondange
Monsieur M.	Banque A	Directeur d'agence	40	F	Hagondange
Madame G.	Banque C	Responsable recrutement par apprentissage	23	M	Nancy
Monsieur K.	Banque C	Directeur Ressources Humaines	40	M	Nancy
Monsieur L.	Banque F	Responsable Formation	50	M	Nancy
Monsieur La.	Banque F	Directeur d'agence	52	M	Nancy
Monsieur Z.	Banque A	Directeur d'agence	42	M	Amnéville les Thermes
Monsieur P.	Banque G	Responsable Gestion des Ressources Humaines	41	M	Metz
Monsieur K	Banque D	Responsable de service Recrutement et gestion de carrières	45	M	Nancy
			42	M	Nancy
Monsieur B.	Banque B	Directeur Banque de développement régional- Centre d'affaires : Lorraine Sud	50	M	Nancy
Monsieur S.	Banque G	Responsable Gestion des Ressources Humaines	52	M	Nancy
		Chargés d'emplois Service emploi/formation		S	

Monsieur M.	Banque D	RH- Formation (DR Nancy)	53	F	Nancy
Monsieur A.	Banque G	Responsable Ressources Humaines Moselle	51	M	Metz
Monsieur T.	Banque B	Directeur de Groupe Banque B	52	M	Epinal
Monsieur N.	Banque B	Responsable Ressources Humaines	50	M	Metz
Madame M.	Banque E	Directeur Ressources Humaines Banque E est	56		Nancy
Monsieur B.	Banque G	Directeur Général Banque H Lorraine	41		Strasbourg
Monsieur B.	Banque E	Directeur Ressources Humaines Banque H Lorraine	54		Metz
Monsieur W.	Banque H		56		Metz
Monsieur We.	Banque H				

#### **Annexe 4 : Journal d'enquête**

**Date :** 25 février 2010

**Lieu :** Freyming-Merlebach (57)

**Nom :** Monsieur W.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 57 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h10

#### **Commentaires :**

Sa tenue vestimentaire est sobre : col roulé, noir, costume, chaussure Derby, cheveux courts ras.

Bureau au décor simple, sobre et très propre.

Quartier centre-ville, très urbain, agence de taille moyenne : 2 personnes à l'accueil, 3 commerciaux.

**Date :** 08 mars 2010

**Lieu :** Nancy ville

**Nom :** Monsieur La.

**Banque :** Banque F

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :**

**Sexe :** M

**Durée :** 1H15

#### **Commentaires :**

Il porte un costume bleu marine, uni, avec une chemise bleu ciel, et une cravate bleu nuit, rayée bleu marine.

**Date :** 14 avril 2010

**Lieu :** Folschwiller (57), agence de centre-ville

**Nom :** Madame K.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 52 ans

**Sexe :** F

**Durée :** 58 minutes

**Commentaires :**

Elle, porte un tailleur-jupe très stricte en tweed gris clair, avec escarpins et chemisier noirs.

Les cheveux sont au carré, le maquillage présent et discret.

L'agence est située dans une zone de clients issus de milieu peu aisés, d'origine étrangère...

Le bureau est sobre, meublé de bois sombre, bureau et table ronde avec plateau de verre, murs gris et blancs, deux tableaux abstraits aux murs

**Date :** 14 avril 2010

**Lieu :** Freyming-Merlebach (57)

**Nom :** Monsieur G.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 48 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 45 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un costume bleu marine, avec une chemise gris clair et cravate sombre rayée de gris.

Le bureau est sobre, en bois foncé, avec bureau et table ronde plateau de verre. Murs en bois sombre et blancs, moquette grise.

**Date :** 20 avril 2010

**Lieu :** Stiring-Wendel (57)

**Nom :** Monsieur K.

**Banque :** Agence A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 50 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h00

**Commentaires :**

Lui porte un costume noir, chemise rose pastel, une cravate rayée rose, grise et blanche. Cheveux courts.

Bureau sobre, bureau inox et verre, table ronde inox et verre, meubles de rangements en bois sombre, et inox. Murs blancs, un rouge, 3 tableaux abstraits.

**Date :** 25 mai 2010

**Lieu :** Forbach (57)

**Nom :** Monsieur Wi.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 43 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 54 minutes

**Commentaires :**

Lui, pantalon de costume, veste assortie posée sur une chaise, chemise jaune pâle à manches courtes, cravate noire, chaussures derby noires, classiques.

Bureau classique en bois, table ronde en bois.

**Date :** 02 juin 2010

**Lieu :** Creutzwald (57)

**Nom :** Monsieur R.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 50 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h15

**Commentaires :**

Lui est habillé avec un pantalon de costume noir, chemise bleu ciel, cravate bleu foncée rayée de rouge, cheveux très courts, rasés.

Bureau très épuré, murs blancs, pas de toiles aux murs, verre et inox.

**Date :** 03 juin 2010

**Lieu :** Neufchef (57)

**Nom :** Madame V.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 42 ans

**Sexe :** F

**Durée :** 1h20

**Commentaires :**

Elle, tenue décontractée : pantacourt beige, haut en coton kaki, à emmanchures américaines, pieds nus en mules à petits talons. Yeux légèrement maquillés, cheveux courts. (Il fait très chaud).

Bureau et agence aménagés comme une maison : parquets flottants, tapis, table basse de salon, fauteuils clubs, plantes vertes, un bureau, tableaux figuratifs, distributeur de boissons : eau, et café.

**Date :** 08 juin 2010

**Lieu :** Hayange (57)

**Nom :** Monsieur G.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 41 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 56 minutes

**Commentaires :**

Lui, porte une chemise jaune pâle, une cravate unie sombre, et un pantalon de costume noir.

Bureau en bois et inox, sobre, pas de tableaux aux murs.

**Date :** 24 juin 2010

**Lieu :** Longeville les Saint Avoild (57)

**Nom :** Monsieur Be.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 40 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h10

**Commentaires :**

Lui, vêtu d'un costume gris clair slim (très près du corps), chemise gris clair, cravate noire slim (étroite), chaussures pointues, cheveux courts, barbe courte taillée.

Bureau sobre, bois et inox.

**Date :** 10 juin 2010

**Lieu :** Rombas (57)

**Nom :** Monsieur B.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 56 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h15

**Commentaires :**

Lui, porte un pantalon de costume sombre, une chemise blanche à manches courtes et une cravate sombre. Cheveux courts.

Agence très design et zen : meubles très épurés blancs et noirs, petit jardin japonais, fontaine en pierre, plantes grasses.

Bureau blanc, meubles en blanc et verre. Murs blancs.



**Date :** 17 juin 2010

**Lieu :** L'Hôpital (57)

**Nom :** Monsieur H.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 51 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h05

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume gris sombre, une chemise à manches courtes grise clair, sans cravate. Cheveux courts.

Le bureau est sobre, de couleur sombre dans des tons gris, et le mobilier en bois.

Il gère deux agences, l'une sur Carling (57) et l'autre l'Hôpital (57) distantes de 8 km environ. (Une dizaine de personnes à gérer).

Il est par ailleurs premier magistrat d'une commune de taille moyenne mosellane.

**Date :** 07 juillet 2010

**Lieu :** Maizières les Metz (57)

**Nom :** Monsieur P.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 47 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 55 minutes

**Commentaires :**

Lui porte une chemise à manches courtes avec une cravate. Cheveux très courts. Il est érudit, son vocabulaire est choyé. Son bureau est très sobre presque froid.

**Date :** 08 juillet 2010

**Lieu :** Hagondange (57)

**Nom :** Monsieur E.

**Banque :** Banque E

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 57 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h15 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume, une chemisette rose pâle, manches courtes, une cravate bleue rayée rose. Gabarit imposant. Cheveux courts.

Bureau avec peu de mobilier, bureau verre et inox.

**Date :** 09 juillet 2010

**Lieu :** Hagondange (57)

**Nom :** Monsieur M.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age :** 40 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h00

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume noir, chemise blanche manches courtes, cravate sombre. Cheveux courts.

Bureau ton bleu gris, meublé en bois.

**Date :** 21 juillet 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Madame G.

**Banque :** Banque C

**Poste :** Responsable recrutement par apprentissage

**Age :** 23 ans

**Sexe :** F

**Durée :** 55 minutes

**Commentaires :**

Elle porte un tailleur pantalon, chemise blanche, style classique. Maquillage et bijoux discrets. Coupe au carré. Le lieu du rendez-vous est une salle de réunion.

**Date :** 21 juillet 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur B.

**Banque :** Banque C

**Poste :** Directeur des Ressources Humaines

**Age :** 40 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h05 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un costume bleu marine, avec une chemise rose pâle, une cravate rayée dans les bleus sombres. Il porte des cheveux courts.

Bureau sobre en bois.

**Date :** 23 juillet 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur L.

**Banque :** Banque F

**Poste :** Responsable formation

**Age :** 50 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1H00 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume avec une chemise bleue ciel, manche courte, cravate bleu marine. Cheveux courts.

Le bureau est petit, sombre, meublé de bois.

**Date :** 30 juillet 2010

**Lieu :** Amnéville- les- termes (57)

**Nom :** Monsieur Z.

**Banque :** Banque A

**Poste :** Directeur d'agence

**Age** : 42 ans

**Sexe** : M

**Durée** : 1h15 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume, une chemise manches courtes de couleur rouge sombre avec une cravate bariolée avec du rouge. Cheveux très courts, ancien footballeur.

Bureau très clair, sobre, mur blanc, mobilier verre et inox.

**Date** : 08 août 2010

**Lieu** : Metz (57)

**Nom** : Monsieur P.

**Banque** : Banque G

**Poste** : Responsable Gestion et Ressources Humaines

**Age** : 42 ans

**Sexe** : M

**Durée** : 1H10 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume, une chemisette blanche à manches courtes, avec une cravate noire. Lunettes sombres, cheveux ras.

Le bureau est très sobre et élégant, mobilier design, verre et inox.

**Date :** 26 août 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur K.

**Banque :** Banque D

**Poste :** Responsable Recrutement et gestion des carrières

**Age :** 42 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h00 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un costume sombre, chemise pastel bleu, cravate rayée de tons bleus sombres et clairs. Cheveux courts.

Bureau très vaste, murs blancs et bois (placards), mobilier bois.

**Date :** 26 août 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur B.

**Banque :** Banque B

**Poste :** Directeur du Centre d'Affaires Lorraine Sud

**Age :** 42 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h15 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un pantalon de costume, une chemise manches longues mauve pâle, une cravate bleu sombre. Cheveux ras, lunettes cerclées or. Ancien ICN (Business School)

Le bureau est classique, mobilier en bois sombre.

**Date :** 31 août 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur S.

**Banque :** Banque G

**Poste :** Responsable Gestion et Ressources Humaines

**Age :** 52 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h10 minutes

**Commentaires :**

Pantalon de costume, chemisette blanche à manches courtes, pas de cravate. Cheveux très courts. Autodidacte.

Bureau très grand, très sobre, murs blancs et gris clairs, mobilier verre et inox.

**Date :** 07 septembre 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur M.

**Banque :** Banque D

**Poste :** Chargés d'emplois Service emploi/formation

**Age :** 50 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h20 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un costume gris, chemise blanche, cravate sombre. Cheveux courts. Tenue qui semble négligée. Titulaire d'un master de psychologie.

Le rendez-vous a lieu dans une salle de recrutement très spartiate : espace très petit, murs jaunes clairs un petit bureau, deux chaises.

**Date :** 09 septembre 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur A.

**Banque :** Banque G

**Poste :** Responsable Formation

**Age :** 53 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1H15 minutes

**Commentaires :**

Lui porte une chemise blanche à manches courtes avec une cravate sombre, pantalon de costume gris foncé. Cheveux courts. Il est autodidacte.

Le bureau est vaste, murs blancs et gris clairs, mobilier verre.

**Date :** 30 septembre 2010

**Lieu :** Metz (57)

**Nom :** Monsieur T.

**Banque :** Banque B

**Poste :** Directeur des Ressources Humaines

**Age :** 52 ans

**Sexe :** M



**Durée :** 1h20 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un blazer bleu marine à boutons dorés, un pantalon beige foncé, une chemise vichy rose pâle et une cravate marine. Cheveux ras, lunettes écailles. Formation de juriste (DEA de Droit).

Bureau très élégant de bois clair.

**Date :** 1<sup>er</sup> octobre 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur N.

**Banque :** Banque B

**Poste :** Directeur de Groupe Lorraine

**Age :** 52 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 55 minutes

**Commentaires :**

Porte un costume bleu marine, une chemise bleu ciel et une cravate rayée dans des tons de bleus. Boutons de manchettes. Cheveux courts. Elu municipal, adjoint à la mairie d'Epinal (voirie)

Le rendez-vous a lieu sur mon lieu de travail, dans une salle de cours de l'ICN Business School

**Date :** 1<sup>er</sup> octobre 2010

**Lieu :** Metz (57)

**Nom :** Madame M.

**Banque :** Banque E

**Poste :** Responsable Ressources Humaines

**Age :** 50 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h00 minutes

**Commentaires :**

Porte un tailleur pantalon gris sombre, un chemisier blanc, bijoux en argent discrets, un foulard de soie aux tons neutres. Maquillage yeux très discret, cheveux courts, gris.

Le rendez-vous a lieu en salle de réunion.

**Date :** 06 octobre 2010

**Lieu :** Nancy (54)

**Nom :** Monsieur B.

**Banque :** Banque G

**Poste :** Responsable recrutement par apprentissage

**Age :** 56 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1h10 minutes

**Commentaires :**

Porte un costume prince de Galles, chemise blanche et une cravate grise. Cheveux courts.

Le bureau est sobre, élégant, murs blancs et gris, mobilier de verre et inox.

**Date :** 18 novembre 2010

**Lieu :** Metz (57)

**Nom** : Monsieur B.

**Banque** : Banque E

**Poste** : Directeur des Ressources Humaines Grand Est

**Age** : 42 ans

**Sexe** : M

**Durée** : 1H10 minutes

**Commentaires :**

Lui porte un costume noir avec une chemise bleu ciel et une cravate rayées dans des tons de bleus sombres et clairs. Porte des lunettes cerclées argent. Cheveux très courts. Master de statistiques.

Le rendez-vous a lieu dans la salle de réunion.

**Date** : 07 février 2011

**Lieu** : Metz (57)

**Nom** : Monsieur W.

**Banque** : Banque H

**Poste** : Directeur Général Banque H Lorraine

**Age** : 54 ans

**Sexe** : M

**Durée** : 1H00 minutes

**Commentaires :**

Porte un costume bleu marine, une chemise bleu ciel et une cravate rouge. Cheveux très courts, moustache courte.

Le bureau est très spacieux, mobilier de bois sombre, murs gris.

**Date :** 18 février 2011

**Lieu :** Metz (57)

**Nom :** Monsieur We.

**Banque :** Banque H

**Poste :** Directeur des Ressources Humaines Banque H Lorraine

**Age :** 56 ans

**Sexe :** M

**Durée :** 1H10 minutes

**Commentaires :**

Porte un costume prince de Galles, une chemise blanche et une cravate noire. Cheveux courts.  
Lunettes cerclées argent.

Le bureau est peu spacieux, le mobilier est de bois sombre, table ronde en verre. Murs gris clairs.

## **Annexe 5 : Traitement des données par Alceste**

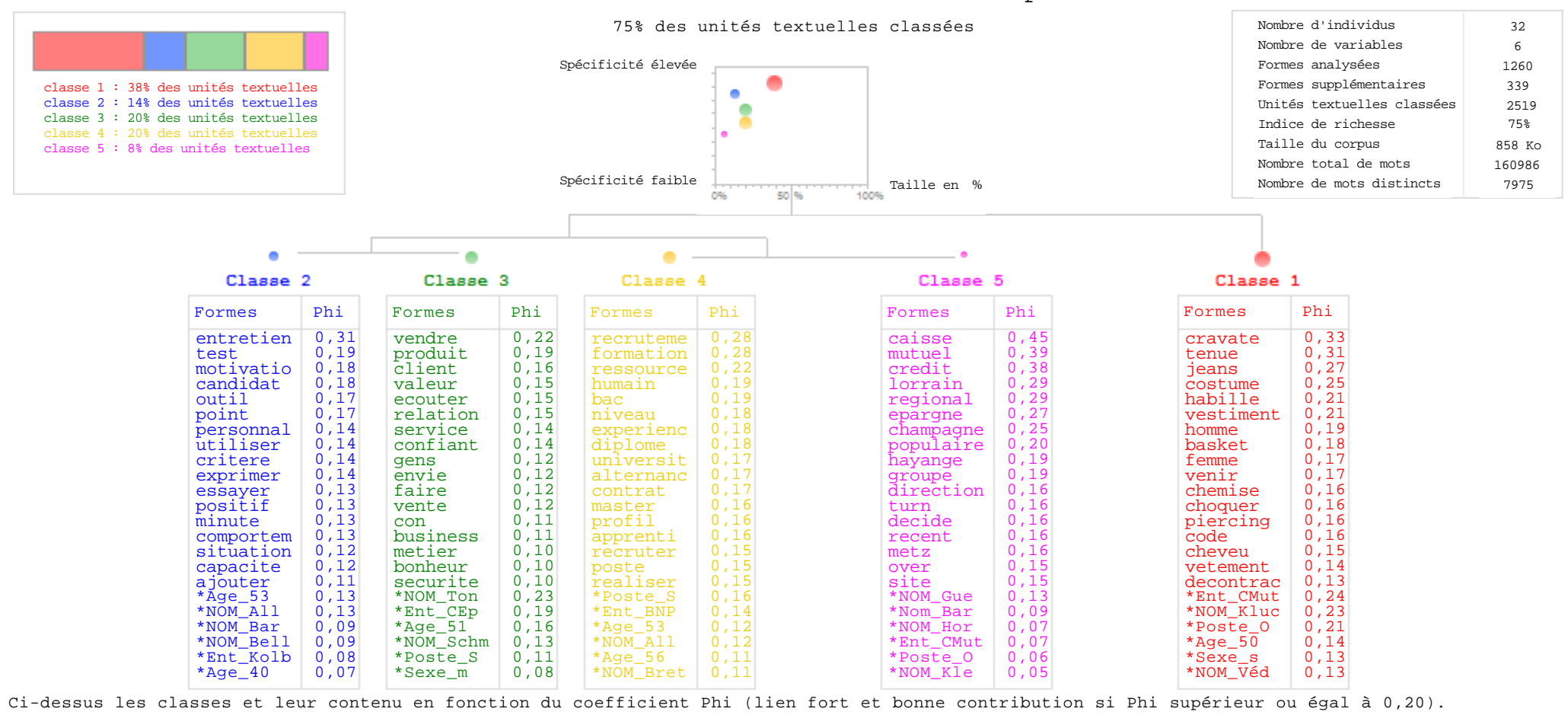
# Rapport de synthèse

Texte analysé : Thèse fichier entretiens

Lundi 05 Décembre 2011 à 16 h 10

Le corpus Thèse fichier entretiens a été analysé à l'aide de la méthodologie Alceste en utilisant un paramétrage dit standard dans lequel les valeurs des paramètres sont prédéfinies en fonction de la taille du texte à analyser. Alceste, après avoir découpé le corpus en petites unités textuelles, effectue deux classifications successives (il s'agit de classifications hiérarchiques du corpus). Comme l'indique le schéma ci-dessous 75% des unités textuelles ont été classées et réparties en 5 groupes que nous appelons classes d'énoncés significatives ou tout simplement classes. Chaque classe est numérotée et coloriée suivant l'ordre d'apparition dans la classification, puis schématisée par des petites pastilles et réunies dans un graphique que nous baptisons rectangle des spécificités, indiquant la taille et l'importance de chacune des classes. Le rectangle des spécificités nous indique que la classe 1 est la plus spécifique, c'est la première à s'être démarquée dans l'arbre de classification, son vocabulaire est le plus homogène, elle représente 38% des unités textuelles classées et se caractérise par des mots tels que **cravate, tenue, jeans, costume, habille, vestimentaire**. Ensuite se démarque la classe 2, elle représente 14% des unités textuelles classées, ses mots significatifs sont **entretien, test, motivation, candidat, outil, point**. Elle est suivie de la classe 3 qui représente 20% des unités textuelles classées, ses mots significatifs sont **vendre, produit, client, valeur, écouter, relation**. puis de la classe 4 qui représente 20% des unités textuelles classées, marquée par les mots **recrutement, formation, ressource, humain, bac, niveau**. puis de la classe 5 qui représente 8% des unités textuelles classées, marquée par les mots **caisse, mutuel, credit, lorrain, regional, epargne**. Une consultation détaillée de ce rapport permet de se faire une idée plus précise sur le corpus analysé.

## Classification descendante du corpus



## Classe n°1

Cette classe est formée de 937 unités textuelles, soit 38% des unités classées. Les Marqueurs d'une modalisation tels que **pas**, **ne**, **peut-etre**, **non**, **je-pense**, et les Mots outils non classés tels que **avec**, **bon**, **entre**, **mal**, **in**, sont les catégories de mots sur-représentées dans cette classe.

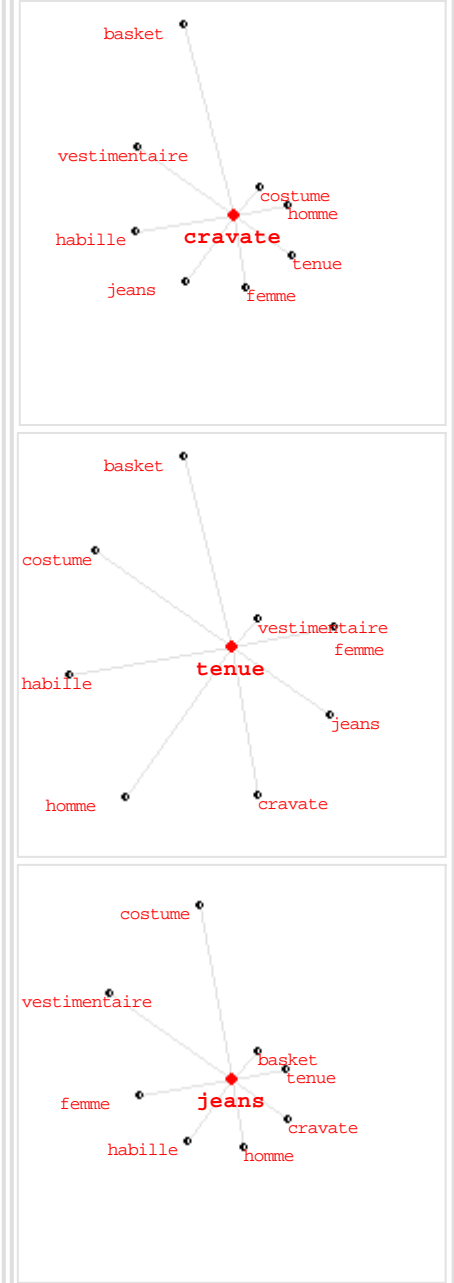
### Mots

Présences	Phi	Eff.
cravate	0,33	200
tenue	0,31	185
jeans	0,27	118
costume	0,25	122
pas	0,23	942
habille	0,21	91
vestimentaire	0,21	92
homme	0,19	79
basket	0,18	56
ca	0,17	853
femme	0,17	78
venir	0,17	168
chemise	0,16	48
choquer	0,16	55
piercing	0,16	53
code	0,16	50
bon	0,15	218
trop	0,15	112
cheveu	0,15	43
non	0,14	150
vetement	0,14	36
ne	0,14	312
decontraction	0,13	28
classique	0,13	44
serieux	0,13	43
photo	0,13	32
pantalon	0,13	32
dame	0,13	31
chaussure	0,13	32
veste	0,13	26
standard	0,13	37
me	0,12	199
*Ent_CMut	0,24	490
*NOM_Kluc	0,23	101
*Poste_0	0,21	618
*Age_50	0,14	310
*Sexe_s	0,13	71
*NOM_Véd	0,13	71
*Ent_CFBP	0,13	41
*NOM_Gold	0,12	30
Absences	Phi	Eff.
alternance	-0,05	5
an	-0,05	39
par	-0,05	58
dont	-0,05	12
metz	-0,05	3
mois	-0,05	5
*Age_41	-0,06	93
*Age_55	-0,06	18
*NOM_Wey	-0,06	18

### Unités textuelles

le look? oui et non, en-general c est le costume cravate et puis en tailleur si ce sont des filles selon que ce soit des hommes ou des femmes, apres moi un homme avec une queue de cheval et une boucle d oreille ca ne me derange pas, ca n a pas besoin d etre des standards du banquier costume cravate, ca peut-etre quelqu un qui soit en decontracte mais au-moins que ce soit harmonieux on va dire. je ne peux pas vous dire il ne peut pas venir en short et en T shirt donc forcément un pantalon bien habille et une chemise ca va tres bien maintenant c est sur que si c est un costume un peu comment dire a la mode avec une chemise et cravate, qu on ait l impression de se trouver dans un salon de beaute, il faut que ca corresponde quoi, il faut que ca corresponde a la clientele aussi. une barbe bien taillee, propre ne pose aucun probleme, cheveux longs? on n a plus, on n a plus non ca ne passera pas, ca ne passera pas. les trois autres tenues de jeunes femmes pour moi sont des tenues tout-a-fait acceptables. je dirais apres qui correspondent aussi peut-etre a des ages des salariees feminines parce-que celle ci correspond plutot a une jeune femme jeune, cliche branche, et apres on a deux tenues qui sont plus ou moins sophistiquées, il est plus comme ca, montre les photos du style classique et formel, lui heu, il est plus en week-end la, heu, c est, c est le dentiste qui a heu, qui a une tenue bleue au-lieu de blanche ah, c est moins marquee chez les femmes ca, ce serait celle ci, mais il est vrai que moi lorsque j ai un candidat ou une candidate qui vient entre un jeune homme pas forcément habille en costard/ cravate mais bien presentable et tout et quelqu un qui vient en jeans/ chemise, on va dire baskets, et la par-contre les 3 ne me genent pas. que ce soit la veste on va dire un peu velours, ou une tenue un peu cotele, c est pas un look rigide du traditionnel costume, il fait habille, a la limite, je dirai ca a l air un peu baba cool, c est un peu l impression que ca me donne en le voyant, mais ca me gene pas, c est moins rigide que le costard sombre noir. que dire encore, bon, ca, il m a l air plus jeune, plus moderne que celui-ci veste manches courtes etc, apres il faut le look de la personne en-general ca ne me gene pas, apres effectivement en-face y faut voir, comment sont les cheveux, gomines, on sent la jambe qui avance, elle m a l air d avancer de vouloir y aller celle la, rires, longue reflexion, alors pareil, c est marrant quand on regarde les hommes, et les femmes bon, la on voit pas la main, les femmes, elles ont presque toutes un sac, je veux que toute l equipe etait heu, mes hommes comme je les appelais, mes jeunes hommes, ils etaient tous en costume/ cravate! je ne disais rien c etait a celui qui mettait la plus belle cravate! mais c etait spontane, et les dames pareil, bon, meme si c est pas forcément un tailleur, c etait le pull, la jupe, le chemisier, c etait on va dire habille. barbe soignee ca ne me derange pas, cheveux longs avec une queue de cheval pourquoi pas? C est pas genant, un homme peut-etre classe et beau avec une queue de cheval voila non ca je n ai pas d a-priori cheveux courts, rases, non c est un tout, c est un tout. queue de cheval ca ne me derange pas si c est soigne si les cheveux sont propres, une barbe bien taillee c est tres jolie, je trouve ca tres charmant, voila j aime bien aussi, rires, il-y-a des hommes ils viennent en jeans avec une chemise longue blanche par-dessus et une veste, ils sont plus classe que celui avec le costume trois pieces coince avec ses petites lunettes. c est affaire de gout les carreaux avec

### Proximité de mots



## Classe n°2

Cette classe est formée de 365 unités textuelles, soit 14% des unités classées. Les Verbes tels que [aller](#), [faire](#), [voir](#), [essayer](#), [parler](#), et les Marqueurs d'une relation temporelle tels que [apres](#), [puis](#), [deja](#), [toujours](#), [souvent](#), sont les catégories de mots sur-représentées dans cette classe.

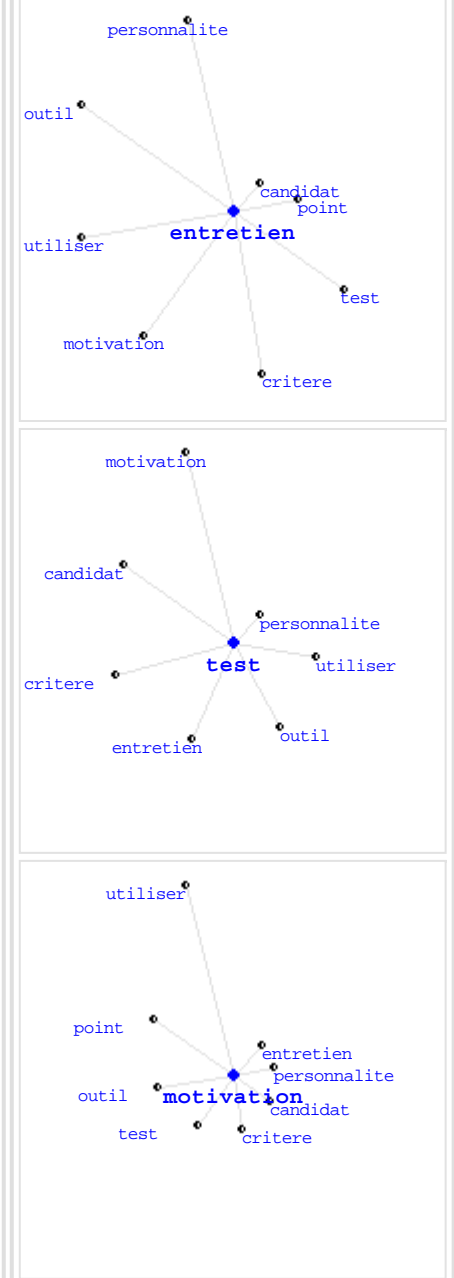
### Mots

Présences	Phi	Eff.
entretien	0,31	132
test	0,19	33
motivation	0,18	32
candidat	0,18	79
outil	0,17	34
point	0,17	26
personnalite	0,14	29
utiliser	0,14	12
critere	0,14	34
exprimer	0,14	18
essayer	0,13	43
positif	0,13	12
minute	0,13	9
comportemental	0,13	14
situation	0,12	25
capacite	0,12	30
ajouter	0,11	7
preparer	0,11	17
structurer	0,11	7
sensib	0,11	16
derouler	0,11	9
fin	0,11	13
face	0,10	16
discussion	0,10	5
evaluation	0,10	9
evaluer	0,10	10
sortir	0,10	12
competent	0,10	21
reagir	0,10	10
sourire	0,09	8
decision	0,09	10
justement	0,09	22
*Age_53	0,13	42
*NOM_All	0,13	42
*NOM_Bar	0,09	28
*NOM_Bell	0,09	23
*Ent_Kolb	0,08	42
*Age_40	0,07	36
*Age_38	0,07	25
*NOM_Phil	0,07	25
Absences	Phi	Eff.
basket	-0,05	0
attendre	-0,05	3
non	-0,06	13
femme	-0,06	1
homme	-0,06	1
caisse	-0,07	2
*Ent_CFBP	-0,05	0
*NOM_Ton	-0,06	12
*Sexe_s	-0,07	2

### Unités textuelles

non, l intuitif, je sais pas ce vous appelez par intuition, mais il-y-a pas que ca, je sais pas ce-que vous entendez par intuition? J essaye d avoir une approche, une demarche assez rationnelle, pour pouvoir justifier, c est vrai que apres pour expliquer les elements qu on a pu percevoir, il faut savoir a qui on les explique quoi, la capacite qu il a a pouvoir retenir ou s arreter sur des choses capitales qui vont nous permettre de pouvoir continuer heu c est de s arreter sur des [points](#) importants qui vont lui permettre de pouvoir continuer a structurer son [entretien](#), s il a ete recherche de l information sur l entreprise sur laquelle il postule et puis la capacite qu il a aussi a pouvoir deja commencer a adopter une methode dans le deroule de l [entretien](#). tres il faut pas sortir de ce-que l on se fixe comme [criteres](#) pour pouvoir evaluer. parce-que avec les gens ce sera plus facile de dialoguer qu avec d autres. voila, le physique compte beaucoup aussi, le physique compte beaucoup aussi. aspects techniques ca me je ne suis pas forcément tres vite arrete. en-revanche sur les qualites comportementales, sur l etat d esprit, sur la capacite de se projeter, est-ce-que cette personne souhaite etre dans un poste les [motivations](#) qu elle [exprime](#), que les difficultes qui peuvent apparaitre sont plus des tremplins sur lesquels on va essayer de s appuyer pour progresser plutot que tout-de-suite d etre arrete. et ca, tres vite dans un [entretien](#) en posant quelques questions en regardant un petit peu le parcours de l interesse on peut en-tout-cas avoir des indices qui me montrent que le temperament est plutot celui que je recherche, dynamique, carre, C est un [entretien](#) qui/ est principalement oriente autour des [motivations](#) de la personne et de ses/ competences pour verifier que, a-la-fois les [motivations](#), a-la-fois les/ competences, sont en adequation avec le besoin [exprime](#). une fois qu on a laisse [exprimer](#) la personne sur les [motivations](#), on evoque ensuite sa vision du metier, les qualites requises, ensuite les [points](#) d appui qu elle pense pouvoir presenter pour le poste, eventuellement les [points](#) d amelioration, a-la-fois sur des [tests](#) d evaluation psychotechniques et a-la-fois sur des [tests](#) de [personnalite](#) et donc la l idee c est aussi de faire une evaluation de potentiel pour verifier si on est bien en adequation avec ce-que l on recherche sur le/ donc si vous avez un doute sur ce [point](#) la, c est un des [points](#) qui sera creuse au second [entretien](#). donc un [point](#) qui sera aborde avec mon collegue, si moi je passe en premier [entretien](#), [point](#) a creuser pour mon collegue: esprit d equipe, et la il y aura d autres questions qui n auront pas ete posees au premier [entretien](#). comme je vous le disais tout a l heure lorsque j ai un [entretien](#), j essaie de poser plusieurs questions a-la-fois, ca permet de voir la capacite de memorisation du [candidat](#), voir s il range bien ca dans les bonnes cases dans l ordre, voila il-y-a un [candidat](#) sur deux qui finit en pleurant parce-que il est perdu quoi, moi je conduis l [entretien](#) avec ma sensibilite et la sensibilite du [candidat](#), c est a/ dire que j essaie de voir un petit peu derriere donc j evoque tous les sujets/ on parle beaucoup de j aborde beaucoup les passions les jobs toutes ces/ choses la je trouve que c est quelque-chose d interessant je rebondis je parle/ d etre experimente il faut quand-meme bien-que quelqu un donne sa chance/ autrement il ne se passe pas grand-chose, hein? voila. oui parce-que parce-que, parce-que dans un [entretien](#) les vingt premieres secondes, parce-que la premiere impression, parce-

### Proximité de mots





## Classe n°3

Cette classe est constituée de 517 unités textuelles, soit 20% des unités classées. Les Verbes tels que **faire**, **aller**, **voir**, **vendre**, **donner**, et les Marqueurs de la personne tels que **je**, **il**, **vous**, **se**, **nous**, sont les catégories de mots les plus spécifiques cette classe.

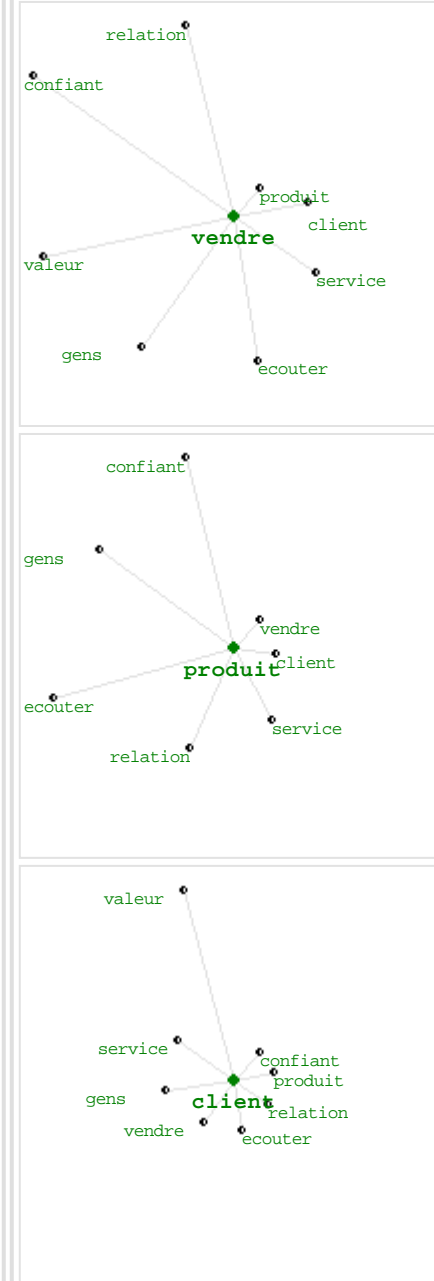
### Mots

Présences	Phi	Eff.
vendre	0,22	50
produit	0,19	38
client	0,16	140
valeur	0,15	37
ecouter	0,15	41
relation	0,15	44
service	0,14	32
confiant	0,14	28
gens	0,12	88
envie	0,12	56
faire	0,12	157
vente	0,12	21
con	0,11	10
business	0,11	8
metier	0,10	81
bonheur	0,10	11
securite	0,10	9
servir	0,10	13
performant	0,10	10
hui	0,10	71
aujourd	0,10	71
euro	0,10	8
domaine	0,10	16
mauvais	0,10	9
resultat	0,10	16
culture	0,10	20
argent	0,09	12
proximite	0,09	14
complexe	0,09	6
legitime	0,09	6
tas	0,09	10
gagner	0,09	9
*NOM_Ton	0,23	98
*Ent_CEp	0,19	134
*Age_51	0,16	123
*NOM_Schm	0,13	51
*Poste_S	0,11	310
*Sexe_m	0,08	473
*NOM_Nar	0,07	28
*NOM_ZAC	0,05	26
Absences	Phi	Eff.
personne	-0,05	14
oui	-0,05	15
avait	-0,06	10
aspect	-0,06	4
cheveu	-0,05	0
mutuel	-0,06	3
*Age_53	-0,05	12
*Ent_CIC	-0,06	22
*NOM_All	-0,05	12

### Unités textuelles

ouai. les clients, ben les clients, ils ont tous, ils ont chacun leur truc quoi! chaque client a son attente particuliere, la generalisation des clients, on travaille plus en-cas particulier quoi, certains clients, comme celui quelqu'un qui reclame de l'argent tout a l'heure, alors qu'il n'en avait pas sur son compte, tout ce-qui travaille sur l'argent, les produits immateriels, la sante, je-crois que c'est assez proche aussi, immaterielle, il-y-a des attentes de services peut-etre encore plus, je ne sais pas, je, je saurais pas dire. et sur une relation de confiance on ne peut pas vendre un produit qui soit une merde, heu, et apres c'est pas nous qui l'avons fabriqué débrouillez vous, ça on peut pas le faire donc, la necessite de pouvoir offrir au client le produit qui repond parfaitement aux besoins qu'il a exprimes ou pas, et heu, a la qualite du service apres vente. donc inscrire, en fait c'est pouvoir inscrire le client dans une relation, aujourd'hui le mot est tres employe, durable. c'est pas ça quoique y'en a surement des tres bons, quand je dis des bons pas simplement en matiere de resultats, en matiere de qualite de vente. mais a mon sens, il faut aimer l'acte de vente aussi. je vous recontacte et je vous donne les elements de reponse qui vous manquent, plutot que de dire, mais attendez monsieur le client, je vous ai dit ça et finalement ne sachant pas, ou sachant mal, fasse repartir le client avec une mauvaise reponse, tout le discernement et toute l'humilite qui s'impose a la fonction RH. neanmoins sur des fonctions commerciales, on attend que la personne soit capable de faire preuve d'une certaine aisance relationnelle, un/ certain suivi, une certaine perseverance pour etre capable d'argumenter, de/ negocier. voila, de trouver des contreparties considerant que dans une relation/ commerciale avec un client il n'y a pas que le prix qui compte, le taux/ d'interet, le prix, les frais de dossier, mais que c'est dans le cadre d'une relation plus globale, l'orthodoxie du metier c'est de proposer le bon produit au bon/ client, ça la MF nous l'impose. aujourd'hui une des-qualites primordiales, c'est savoir ecouter avant de savoir vendre et je-pense que l'ecoute, elle s'apprend, mais elle est quelque part innée chez le candidat. et puis derriere c'est aussi du conseil c'est une plus-value qu'on apporte aux clients c'est un accompagnement tout au long de sa vie, c'est avoir envie de faire grandir le client est-ce-que tout ça il l'a déjà un petit peu quelque part dans un coin de sa tete? aujourd'hui nos clients ont appris a negocier les prix ont appris a comparer a passer d'une banque a l'autre, donc quelque part ce-qui nous fait les retenir c'est le degre d'ecoute c'est la frequence des contacts alors ça c'est assez variable, c'est parfois ce qu'on entend et on se rend compte que/ finalement c'est un concept qui plait dans-la-mesure ou il est bien vendu c'est/ a dire que notre metier aujourd'hui c'est de les accompagner vers ces automates/ et, aujourd'hui cette agence a un succes/ phenoménal donc il-y-a un marche, il-y-a quelque part un marche. donc/ aujourd'hui voila les attentes de nos clients c'est de l'ecoute c'est de la/ disponibilite, beaucoup de disponibilite et puis etre servi rapidement et avec/ des tarifs qui les interessent et des produits qui leur sont adaptes. parce-que le client lui il attend aussi quelqu'un d'humain en-face de lui il n'attend pas un vendeur pur et dur qui va lui vendre son truc et qui ne va pas l'ecouter, le truc parfait des banquiers prêts a l'emploi, on les assied, c'est bon y vendent le lendemain, la on

### Proximité de mots



## Classe n°4

Cette classe est constituée de 503 unités textuelles, soit 20% des unités classées. Les Mots en majuscules tels que RH, C, CV, DRH, BTS, et les Noms tels que recrutement, niveau, dire, candidat, personne, sont les catégories de mots sur-représentées dans cette classe.

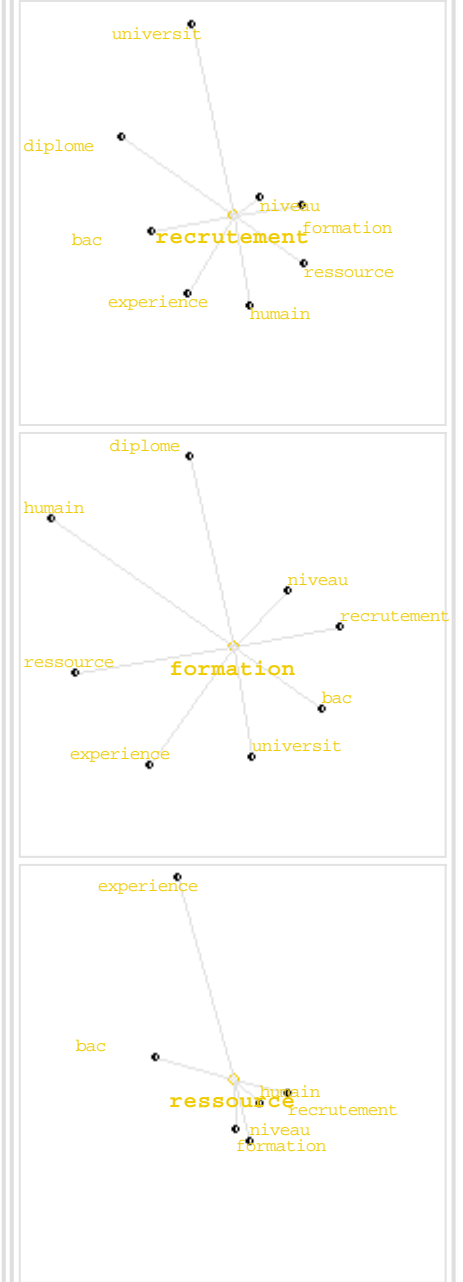
### Mots

Présences	Phi	Eff.
recrutement	0,28	143
formation	0,28	90
ressource	0,22	40
humain	0,19	43
bac	0,19	57
niveau	0,18	107
expérience	0,18	48
diplome	0,18	38
universit	0,17	24
alternance	0,17	31
contrat	0,17	24
master	0,16	37
profil	0,16	45
apprenti	0,16	28
recruter	0,15	68
poste	0,15	62
puisque	0,15	50
realiser	0,15	20
processus	0,14	21
interne	0,14	25
fonction	0,14	58
RH	0,14	26
valide	0,13	10
personne	0,13	73
responsa	0,13	33
etude	0,13	16
professionnel	0,13	50
ecole	0,13	25
gestion	0,13	25
CDI	0,12	15
projet	0,12	17
validation	0,12	19
*Poste_S	0,16	323
*Ent_BNP	0,14	146
*Age_53	0,12	50
*NOM_All	0,12	50
*Age_56	0,11	48
*NOM_Bret	0,11	48
*NOM_Pil	0,09	38
*Age_41	0,07	88
Absences	Phi	Eff.
mettre	-0,05	14
je	-0,05	192
sa	-0,05	10
rire	-0,05	3
vous	-0,05	72
cheveu	-0,05	0
*Sexe_s	-0,06	7
*NOM_Véd	-0,06	7
*Age_52	-0,06	10

### Unités textuelles

donc on veut quand-meme un niveau scolaire relativement eleve pour les debutants, pour les personnes qui ont deja, allez, plusieurs dizaine d annees d experience, on sera pas aussi exigeants en terme de formation de base. la nature du poste, la mission qui lui serait/ confiee et la facon dont il serait integre chez BNP paribas, avec dans la/ totalite des cas, un passage vers l ecole de commerce qui est une structure de/ formation qu on a batie a paris sur des durees qui vont de 3 a 6 mois, personne dans le/ reseau france ne peut recruter quelqu un sans qu il ait eu la validation par RH/ groupe recrutement ce-qui permet aussi apres bien evidemment en fonction des/ cursus de formation initiaux universitaires ou grandes ecoles, on ne recrute que des gens pour faire du commerce donc c'-est-a-dire on ne recrute pas de personnes au back office, la seule exception que l on fasse, c est sur les metiers de l entreprise parce-que on a un master a d ailleurs nancy qui s appelle master charges d affaires en entreprise, clairement on ne recrute pas les jeunes diplomes directement sur le metier charge d affaires entreprise, D accord, donc moi je suis responsable en ressources humaines en region, dans le cadre effectivement de mes fonctions, je suis amene a, pour heu, en fonction du type de recrutement, soit a recruter je dirai moi meme et etre decideur final, donc, quand il s agit de recrutement de cadres, la fonction ressources humaines est vraiment une fonction partagee, entre la fonction DRH dont le siege est a strasbourg et la fonction RH qui est en region. c est a dire que nous embauchons des jeunes en contrat en CDD notamment sur un an sur des niveaux de diplome comme la licence ou des masters et donc aussitot apres le recrutement j intervien moi en tant-que responsable de la formation pour/ alors, non le recrutement des apprentis notamment au niveau de l alternance c est vraiment une double validation c est a dire que chaque entite, le centre de formation et l etablissement bancaire doivent valider a leur niveau le candidat pour-que la concretisation du contrat se fasse. mais la majeure partie c est sur un an pour notamment les formations en licence ou en master mais notre processus de recrutement se fait comme s il etait embauche en CDI ca veut dire quoi? ca veut dire le reseau d agences et quasiment exclusivement les profils que je peux etre amene a rechercher, ce sont des profils de futur commercial. alors des profils par-contre qui peuvent soit etre par-rapport soit a un niveau d experience soit a un niveau d etude, qui peuvent etre tres large puisque c est du recrutement, alors en grande partie par une formation sur le terrain, en binome avec une evolution, au depart c est une formation de base, une formation qui va monter de-plus-en-plus en niveau pour justement en finalite travailler en binome avec un charge d affaires professionnel, et cette formation, elle est completee par des seminaires qui se deroulent bien souvent a paris, alors au niveau du recrutement y a differentes categories de recrutement que j ai pu realiser, il-y-a ce-que j appelle le recrutement pour tout ce-qui est lie a l alternance, donc heu, BTS en alternance, licence professionnelle, donc, il-y-a deux categories, bon, apres le process en interne est different, mais oui, j ai realise du recrutement et d ailleurs, depuis le debut de l ete, on a integre une dizaine de personnes dans l effectif du groupe, voila, ce sont des seminaires de deux a trois jours delocalises, on est que des RGRH, formes par des responsables ressources humaines

### Proximité de mots



## Classe n°5

Cette classe est constituée de 197 unités textuelles, soit 8% des unités classées. Les Adjectifs et adverbes tels que **commercial**, **regional**, **vrai**, **directeur**, **premier**, et les Nombres tels que **deux**, **trois**, **six**, **cinq**, **huit**, sont les catégories de mots sur-représentées dans cette classe.

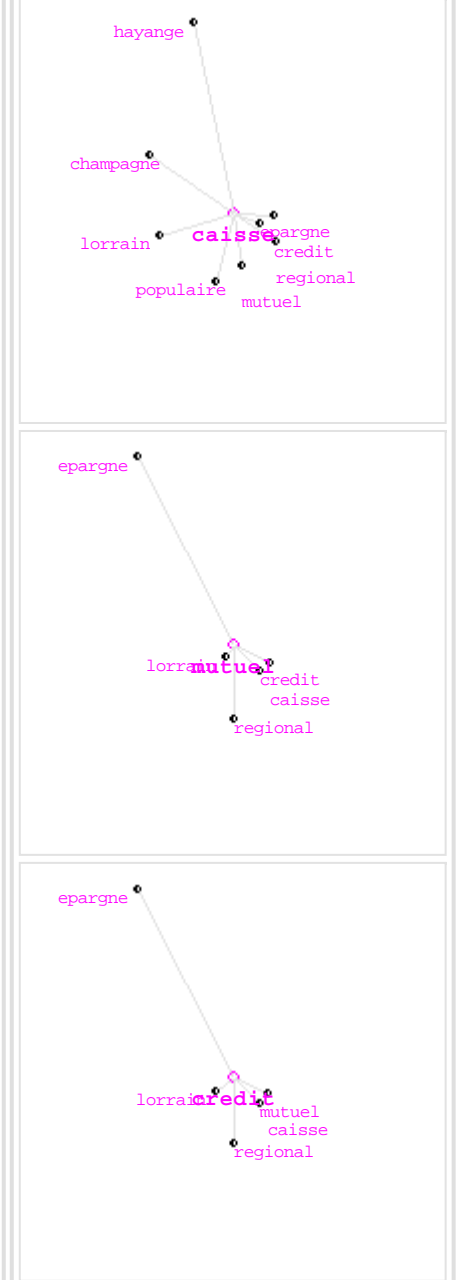
### Mots

Présences	Phi	Eff.
caisse	0,45	79
mutuel	0,39	48
credit	0,38	59
lorrain	0,29	24
regional	0,29	30
epargne	0,27	29
champagne	0,25	15
populaire	0,20	14
hayange	0,19	11
groupe	0,19	40
etais	0,17	20
direction	0,16	25
turn	0,16	7
decide	0,16	7
recent	0,16	7
metz	0,16	16
over	0,15	7
site	0,15	7
statut	0,13	5
agricole	0,13	11
an	0,13	39
depuis	0,13	15
directeur	0,13	23
occuper	0,13	12
animation	0,13	8
agence	0,12	37
exister	0,12	8
diriger	0,12	5
regulier	0,12	8
animer	0,11	4
salarie	0,11	13
pratiquer	0,11	4
*NOM_Gue	0,13	23
*Nom_Bar	0,09	17
*NOM_Hor	0,07	15
*Ent_CMut	0,07	96
*Poste_O	0,06	124
*NOM_Kle	0,05	6
*Ent_CA	0,04	22
*Sexe_m	0,05	181
Absences	Phi	Eff.
jeans	-0,06	0
tenu	-0,05	3
cravate	-0,06	2
ne	-0,06	20
client	-0,06	7
falloir	-0,06	9
*NOM_Pil	-0,05	0
*NOM_Schm	-0,06	0
*NOM_Lam	-0,06	0

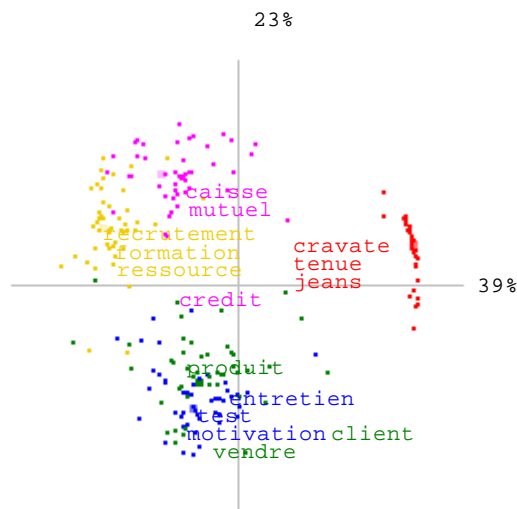
### Unités textuelles

le groupe caisse d epargne, banque populaire, caisse d epargne, entre autres recherchent les valeurs qui ont fait que effectivement, c est une institution reconnue par les francais puisque en gros, il-y-a l francais sur 2 qui a une relation avec nous. ah oui, effectivement alors comme je l evoquais, parce qu on peut le preciser comme mes deux agences sont un peu atypiques, compte-tenu du personnel, sur les treize, sur les treize collaborateurs, qui sont actuellement la, je suis en poste depuis 5 ans, et donc l IEDOM qui est la banque de france en martinique convoque tous les directeurs generaux des banques. moi, j etais directeur general adjoint du credit mutuel antilles guyane, on est convoque a l IEDOM, il-y-a une mercedes qui passe, il-y-a une BMW, donc le portier il ouvre, a chaque fois, moi j arrive avec ma petite 205 pourrie et la, donc j etais DGA du credit mutuel de france. A 40 ans, j ai decide que je voulais quitter la martinique, si je ne le faisais pas, je ne le ferais plus jamais, et je suis venu a paris, je suis venu au CIC, a l organisation; tous ce-qui existe. J ai fait du foot jusqu il-y-a 10 ans, la je pratique le tennis, le VTT, le ski et puis heu, c est tout. je pratiquais regulierement. il est un peu special, il est un peu atypique parce moi que j avais demarre donc j avais fait, j etais en fac de sciences eco. donc j etais a mon compte pendant 13 ans, donc j avais un magasin, donc un commerce avec pignon sur rue et heu, apres j ai decide d arreter et donc j ai vendu en tant-que commercial des alarmes pour le compte d une filiale du credit mutuel et apres, 91 changement d organisation dans le dans le groupe heu du credit mutuel, mise en-place de direction regionale, qui n existait pas auparavant et j ai rejoint la direction regionale de metz a l epoque sachant que je suis originaire du cote de, heu heu, mais c est vrai qu a l echelle par-contre de la caisse d epargne de lorraine champagne ardennes je-crois qu on a 2400 collaborateurs c est en moyenne des promos de 100 apprentis qu on integre tous les ans, alors cent apprentis, c est vrai que les enseignants maintenant je les connais bien, je connais assez bien aussi l enseignante avec qui je suis en contact a colbert, donc ca se passe relativement bien, entre guillemets, a les superviser quand j etais a l animation commerciale, donc j en connais deja sur le district de metz orne meuse, a l epoque il y avait vingt sept caisses donc la-dessus, donc au niveau du credit mutuel, oui car chaque agence gere son personnel. nous avons toutefois une direction regionale qui est situee sur metz mais le decideur est quand-meme au niveau de l agence. oui, alors comme vous le savez, moi, j assure la direction generale de la banque populaire lorraine champagne, donc nous avons l 800 collaborateurs sur les deux regions, et nous embauchons alors evidemment, cela peut varier selon les exercices, et ensuite j ai dirige a une certaine epoque l ensemble du reseau c'-est-a-dire toutes les agences de lorraine et de champagne, voila, bon, j etais numero deux de cette banque, donc directeur general adjoint, si vous posez vous meme est-ce-que vous pratiquez? J ai beaucoup pratique, et je pratique beaucoup moins. la banque populaire lorraine champagne, on est mille neuf cent cinquante trois salaries, aujourd'hui, elle resulte d'une fusion entre la banque populaire de lorraine et de champagne qui heu, ma banque, le groupe banque populaire, caisse d epargne, c est aussi des tribus qui se creent par moment, et qui durent dans le temps, c est des

### Proximité de mots



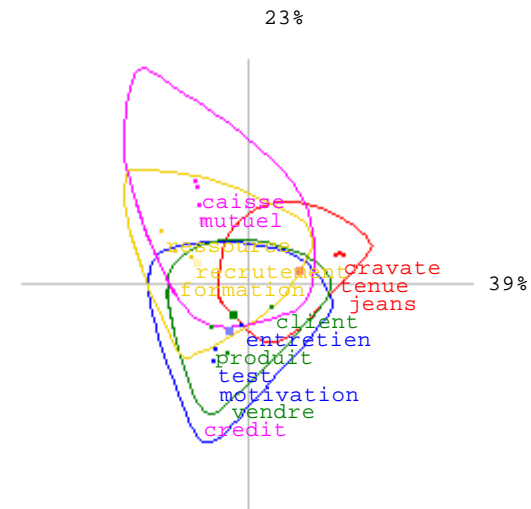
## Analyse factorielle en corrélations



## Statistique des formes

Libellé	Effectif
Nombre total de mots du corpus	160986
Nombre de mots différents	7975
Nombre de mots pleins	66433
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verbes 14615</li> <li>■ Adjectifs et adverbes 7271</li> <li>■ Noms communs 26532</li> <li>■ Formes non reconnues 17247</li> <li>■ Résidus 768</li> </ul>	
Nombre de mots outils	71988
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Articles 10574</li> <li>■ Pronoms 19860</li> <li>■ Auxilliaires 9763</li> <li>■ Résidus 31791</li> </ul>	
Richesse du vocabulaire	88 %

## Analyse factorielle en coordonnées



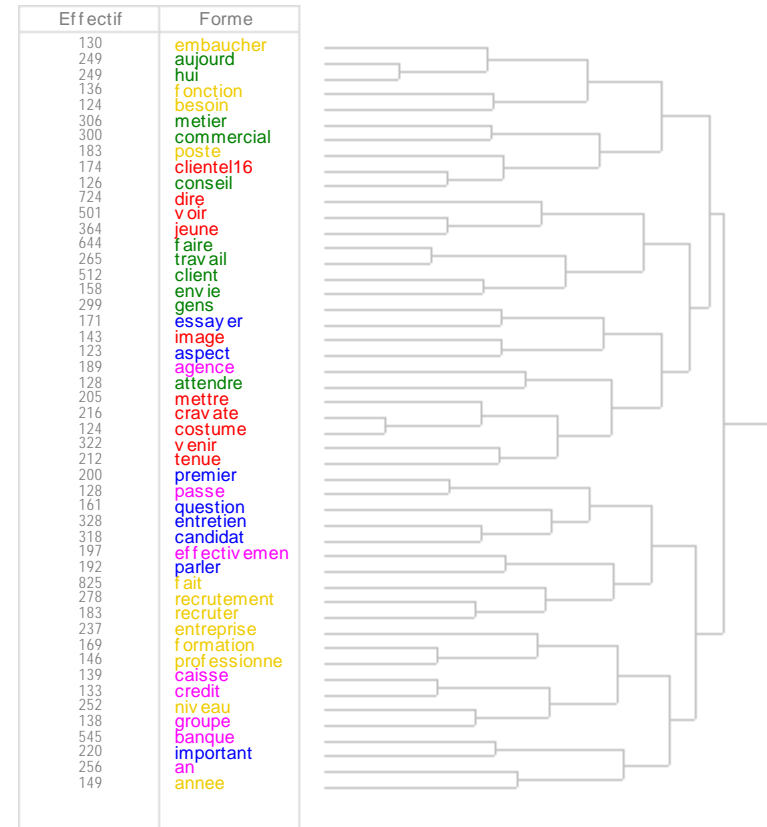
## Extrait du dictionnaire du corpus

Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.	Forme	Eff.
aller	1032	prendre	207	part	130	compétent	95	grand	75	service	61	esprit	54	accueil	47
fait	825	mettre	205	embaucher	130	finale	95	terme	75	expliquer	61	colle	54	interne	47
dire	724	premier	200	passer	128	sens	94	regarder	75	choix	60	candidature	54	apparent	47
faire	644	effectivement	197	attendre	128	élément	93	vendre	74	affaire	60	fonctionner	54	intéressant	47
banque	545	vraiment	193	conseil	126	bancaire	92	appeler	74	évidemment	60	laisser	53	porte	46
client	512	parler	192	besoin	124	profil	91	rentrer	73	personnalité	60	respect	53	sentir	46
voir	501	agence	189	costume	124	critère	91	particulier	73	outil	59	souhait	53	attente	46
jeune	364	poste	183	aspect	123	monde	89	âge	72	produit	59	forme	52	capable	46
entretien	328	recruter	183	jeans	122	penser	89	sujet	72	entendre	59	guichet	52	accepter	46
venir	322	cliente	174	trouver	120	présentation	89	vie	71	impression	59	deuxième	52	parcours	46
candidat	318	essayer	171	vestimentaire	120	managé	88	heure	70	intéresser	59	fil	51	genre	45
métier	306	formation	169	temps	119	recevoir	87	adapter	70	mois	58	départ	51	cheveu	45
commercial	300	fois	167	passer	114	jour	86	notamment	70	basket	58	nombre	51	risque	45
gens	299	forcement	165	problème	110	cadre	86	diplôme	68	recherche	58	ressource	51	manière	45
petit	282	question	161	relation	110	connaître	86	pouvoir	68	correspondre	58	avis	50	carrière	45
recrutement	278	envie	158	partie	108	écouter	85	également	68	test	57	propre	50	régional	45
travail	265	différent	154	habille	107	difficile	85	personnel	68	réseau	57	salarie	50	clairement	45
chose	261	année	149	moment	106	rire	84	limite	67	choquer	57	confiant	50	comportement	45
an	256	professionnelle	146	simple	106	mutuel	84	épargne	67	piercing	57	présenter	50	gerer	44
niveau	252	démander	144	capacité	106	humain	82	possible	67	commencer	57	retrouver	50	moyen	44
hui	249	image	143	rester	105	valeur	80	bonne	66	motivation	57	école	49	souci	44
aujourd'hui	249	caisse	139	directeur	105	chercher	79	certain	66	classique	56	chemise	49	master	44
vrai	241	groupe	138	femme	102	compte	78	direction	65	culture	56	général	49	porter	44
entreprise	237	équipe	137	back	101	aimer	76	intégrer	64	téléphone	56	guillemet	49	domaine	44
arriver	224	fonction	136	poser	99	marche	76	justement	64	présent	55	difficulté	49	gestion	44
donner	221	collaboration	134	charge	99	changer	76	accord	63	technique	55	gros	48	attentif	44
personne	221	cas	133	expérience	99	qualité	76	sérieux	63	code	54	proposer	48	dependre	44
important	220	credit	133	savoir	97	répondre	76	cote	62	idée	54	établissement	48	ensemble	44
cravate	216	façon	132	type	95	répondre	76	amener	62	truc	54	vente	47	stagiaire	44
tenue	212	permettre	132	homme	95	situation	76	aise	61	action	54	normal	47	alternance	44

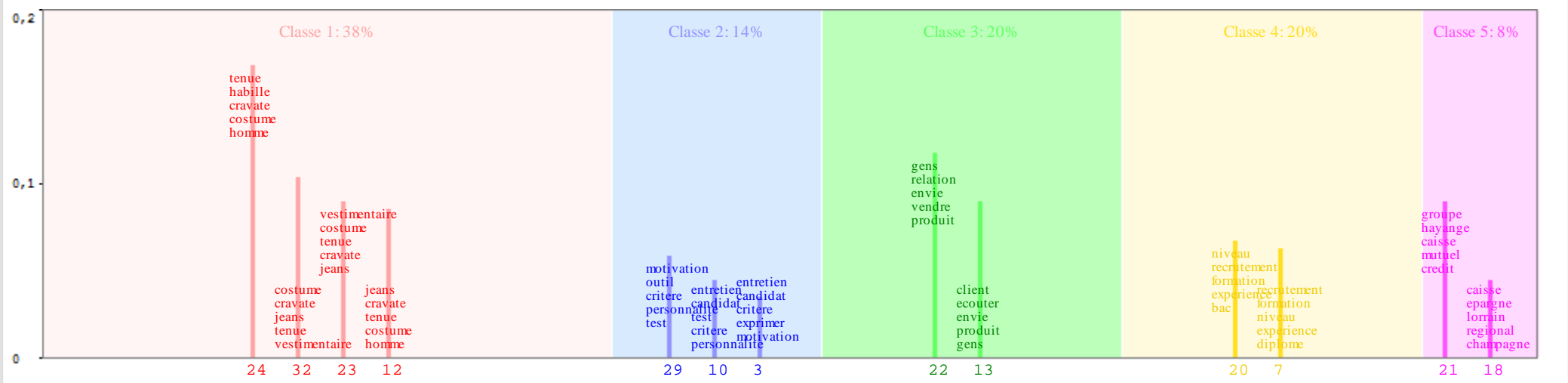
### Individus caractéristiques par classe

Ind	Classe	Richesse	Libellé des variables signalétiques
24	Cl 1	66 %	NOM_Kluc Sexe_F Ent_CMut Poste_O Age_50
32	Cl 1	64 %	NOM_Véd Sexe_s Ent_CMut Poste_O Age_42
23	Cl 1	60 %	NOM_Lam Sexe_m Ent_CFBP Poste_S Age_52
12	Cl 1	61 %	NOM_Gold Sexe_m Ent_CMut Poste_O Age_51
29	Cl 2	66 %	NOM_Bar Sexe_m Ent_Kolb Poste_O Age_40
10	Cl 2	61 %	NOM_Bell Sexe_m Ent_CIC Poste_O Age_41
3	Cl 2	65 %	NOM_Nar Sexe_m Ent_CEp Poste_S Age_52
22	Cl 3	73 %	NOM_Ton Sexe_m Ent_CEp Poste_S Age_51
13	Cl 3	69 %	NOM_Schm Sexe_m Ent_BNP Poste_S Age_50
20	Cl 4	69 %	NOM_All Sexe_m Ent_BNP Poste_S Age_53
7	Cl 4	70 %	NOM_Bret Sexe_m Ent_BNP Poste_S Age_56
21	Cl 5	65 %	NOM_Gue Sexe_m Ent_CMut Poste_O Age_41
18	Cl 5	69 %	Nom_Bar Sexe_m Ent_CEp Poste_S Age_42

### Classification ascendante sur le corpus



### Individus caractéristiques



En abscisse on représente les individus numérotés en fonction de leur rang dans le corpus et par ordre d'importance, en ordonnée le phi et le vocabulaire caractéristique de chaque individu.

## **Annexe 6 : Offres d'emploi de commerciaux en banque**

Offres d'emploi chargé de clientèle en banque :

1. Banque H:

## « Nos critères de recrutement

### *Pour les postes dans nos agences*

---

- **Sans expérience** : être titulaire au **minimum d'un Bac+2** validé de préférence dans le domaine commercial ou autre
- **Avec expérience** : disposer d'une expérience commerciale de plus de 10 ans
- disposer **d'aptitudes commerciales et de qualités relationnelles**
- s'intéresser au monde de la banque, de la finance et à l'économie en général
- **avoir une bonne présentation**
- et pour les conseillers commerciaux, **une expérience significative (stages, CDD, CDI) sur le segment de clientèle du poste**

**A titre d'exemple**, nous avons notamment recruté en 2008 des Conseillers Accueil Vente avec des formations initiales très variées : **BTS MUC, BTS NRC, mais aussi DUT GEA, Licence de Droit, AES, Sciences Eco ou encore BAC+2 en Mathématiques, Géographie, Sport.**

Tous avaient en commun **une réelle envie de s'investir dans une mission commerciale.** »

De la définition à la mesure, de l'interdisciplinarité aux critères multidimensionnels.

Un jugement difficile par la variété des champs disciplinaires et les différents critères.

Autre exemple d'offre d'emploi, Banque A, annonce parue sur le net en 2011

(<https://www.creditmutuel.fr/cmcee/fr/banques/groupe/recrutement/emploi.cgi>? Ref=10

## **Annexe 7: Fondements théoriques du test PERFORMANSE**



## Les fondements théoriques

⇒ *D'abord un questionnement*

⇒ *Un peu d'histoire*

⇒ *L'approche systémique*



## D'abord un questionnaire

Quoi de plus difficile pour un Homme que d'évaluer un autre Homme ?  
Quels critères doit-on privilégier ?  
Comment limiter notre propre subjectivité ?...

Pour toutes ces raisons les systèmes d'évaluation font aujourd'hui partie de la « boîte à outils » du Gestionnaire des Ressources Humaines. S'ils répondent à ces premières questions en tentant d'apporter des éléments rationnels, leur utilisation entraîne bien d'autres :

Quelle place doit-on donner à ces outils ? Quelle confiance accorder aux informations délivrées ? Comment utiliser et valider ces informations avec la personne évaluée ? Comment inscrire ces outils dans une véritable gestion des compétences ?...

Ces questions montrent qu'il existe deux types de questionnement :

- le premier concerne la valeur des outils d'évaluation,
- le deuxième, la pratique de l'évaluation.



## Un peu d'histoire

Les tests ne datent pas d'hier, bien qu'il s'agisse d'une « invention » de la fin du XIXe siècle.

C'est Alfred BINET qui, en 1905, va véritablement ouvrir une voie nouvelle, en collaboration avec un psychiatre nommé SIMON, en créant le premier test mental de dépistage d'enfants ayant des difficultés scolaires.

Ce test appelé BINET-SIMON connaît un grand succès. Il sera revu par les auteurs en 1908 puis réadapté par René ZAZZO en 1968. Il servira de base pour créer des tests collectifs dans l'armée américaine lors de la dernière guerre mondiale.

Toutefois les premières méthodes d'évaluation dans l'armée américaine furent créées par un pionnier de la psychologie du travail, SCOTT, au cours de la guerre 1914-1918.

C'est CATTELL, autre psychologue américain, qui inventa le mot « test » dans un article de 1890 (« Mental est and measurement ») et importa de Grande-Bretagne la méthode des capacités sensorielles de GALTON. Il

entama un travail systématique visant à identifier les facteurs essentiels pouvant déterminer et caractériser une personnalité (1943-1946-1947-1948).

## Les tests de personnalité

CATTELL a commencé par étudier une population d'élèves, puis a étendu ses recherches au domaine de l'inventaire de tempérament et des tests de performance. Son système fut bien accueilli car il permettait une approche plus objective que les milliers de qualificatifs employés pour décrire les différences individuelles. Son système fut cependant d'une effrayante complexité, employant 16 facteurs primaires et 8 facteurs secondaires. Parallèlement à la deuxième publication de CATTELL, BANKS (1948) critiquait fortement cette analyse et proposait une autre analyse plus simple des corrélations de CATTELL.

Néanmoins, CATTELL venait de donner l'impulsion de la recherche dans le domaine de la psychologie des traits qui sera très prolifique jusqu'à nos jours.

## Les 5 facteurs de la personnalité

C'est FISKE (1949) qui utilisa très astucieusement les premières études de CATTELL. Employant 21 des échelles de CATTELL, il aboutira à 5 facteurs maximum. Bien que doutant de la signification de ces facteurs, FISKE fournit des interprétations qui ne sont pas si éloignées des points de vue actuels.

Toutefois, le travail de FISKE eut peu d'influence sur la recherche et notamment sur les trois systèmes que l'on trouve habituellement dans les livres de psychologie, à savoir ceux d'EYSENCK (1970), de GUILFORD (1975) et de CATTELL (1965). Vers la fin des années cinquante, TUPES entreprend une étude sur la prédictivité de l'efficacité des officiers de l'armée de l'air américaine. Associé à CHRISTAL (1961), il utilisa les échelles de CATTELL.

Comme FISKE, ils arrivèrent aux mêmes conclusions : 5 facteurs primaires rendaient parfaitement compte de la personnalité.

Ils décidèrent de reprendre les études de FISKE et de CATTELL. Malheureusement, la publication de TUPES et CHRISTAL resta méconnue, tandis que CATTELL et EYSENCK dominaient la littérature psychologique avec des modèles obtenus par analyse factorielle.

C'est NORMAN qui reprit l'étude de la structure en 5 facteurs présentant les dimensions comme une étape vers une « taxonomie adaptée des composants de la personnalité ».

D'autres études vinrent par la suite corroborer le travail de FISKE, TUPES et CHRISTAL tels que ceux de BORGATTA (1964) et SMITH (1967).

BORGATTA imagina un ensemble de descripteurs pour faire ressortir les 5 facteurs mis en évidence par TUPES et CHRISTAL. Au cours de cette étude, BORGATTA trouva 5 facteurs stables :

- Extraversion
- Bienveillance
- Emotivité
- Ouverture
- Sens des responsabilités

SMITH (1967), employant les facteurs de CATTELL pour évaluer une population d'étudiants, aboutit également à 5 facteurs primaires.

NORMAN (1967) continua l'investigation à travers divers niveaux d'abstraction tirés des 5 facteurs.

## La confirmation du modèle en 5 dimensions

La somme de ces 40 années de recherches conduit à ce que tous les théoriciens (en dépit de leurs critiques) admettent que les traits de personnalité ont des liens avec les comportements et qu'ils peuvent être représentés par un modèle en 5 dimensions (dit modèle des Big Five).

L'utilité de l'une de ces dimensions a été démontrée par SMITH (1967) et par WIGGINS (1969).

Utilisant les caractéristiques imputées au « Sens des Responsabilités », ces chercheurs notèrent les excellents pronostics qui pouvaient être faits dans le domaine des étudiants de tout niveau. Ces dimensions de la personnalité ont également été analysées avec succès par 5 chercheurs indépendamment des uns et des autres et à plusieurs reprises. Ils arrivèrent tous à la même conclusion : que le domaine de la personnalité pouvait être décrit par 5 dimensions majeures (tout en ayant quelques différences de point de vue quant à l'interprétation de ces dimensions).

## Le coup d'arrêt des années 1960-1970

Il semble que l'émergence du modèle en 5 dimensions n'était pas encore mûre dans les années 1960-1970.

D'abord, beaucoup de psychologues modifièrent leurs centres d'intérêts pour des résultats ayant des implications plus importantes dans le domaine des sciences sociales.

Ensuite, une forte attaque fut lancée contre la totalité du domaine de la recherche des traits de personnalité par *MISCHEL* (1968), *PETERSON* (1960), *ULMAN* et *KRASNER* (1975) et d'autres fondamentalistes qui assimilèrent la théorie des traits à une erreur scientifique, tandis que d'autres, tels que *ANDRADE* (1965), *SHWEDER* (1975), *WEGNER* et *VALLACHER* (1970), voyaient l'étude des traits de personnalité comme la plus grande illusion née dans la tête des chercheurs.

Enfin, l'influence du behaviourisme conduisit à une série d'études (*DARLEY* et *LATANE* – 1968 ; *MILGRAM* – 1963) qui semblèrent démontrer l'influence écrasante de la situation sur le comportement. Les théories de l'apprentissage marquent les années cinquante. Les « lois » de l'apprentissage sont invoquées pour expliquer le développement de la personnalité.

Il a fallu des reformulations récentes de cette théorie « situationniste » (*BANDURA* -1986) pour que des réserves sérieuses soient formulées.

## Les développements des années 1990

Les années 1980 – 1990 ont vu un renouveau croissant pour le modèle en 5 dimensions.

*GOLDBERG* (1981) mentionnait la robustesse du modèle, affirmant que celui-ci pourrait fournir un cadre de travail pour de nombreuses théories d'organisation de la personnalité englobant les apports de nombreux chercheurs précédents.

*DIGMAN* et *TAKEMOTO-CHOCK* (1981) ont repris dans 6 études les travaux de *CATTELL* et de *FISKE* et ont démontré la robustesse du modèle en 5 dimensions, concluant que celui-ci représente « une impressionnante structure théorique ».

D'autres chercheurs, comme principalement *ANGLETEINER* (1990),

*BUSS* (1987), *HOGAN* (1983), *McRAE* et *COSTA* (1985), ont également abouti à un modèle en 5 facteurs

### Conclusion sur 40 années de recherche

La convergence des recherches interculturelles menées sur plus de 40 ans confortées par celles de cette dernière décennie ainsi que la validation des différentes dimensions, forment un ensemble convaincant quant à la robustesse de ce modèle.

L'apport très positif de ce courant de recherche est d'avoir clarifié et simplifié la mesure des « traits » en fournissant un modèle validé et d'avoir donné à cette notion toute sa place dans le domaine de la personnalité.

Il semble désormais que ce que *NORMAN* (1963) présentait comme un effort vers une « taxonomie adaptée des composants de la personnalité », a évolué vers une structure théorique d'une surprenante généralité créant des liens stimulants avec les psycholinguistes, la psychologie cognitive et d'autres domaines de la psychologie.

Le modèle en 5 facteurs apporte une clarification dans le domaine de la personnalité, comme l'espéraient *ERIKSEN* (1957) et *JENSEN* (1958).

### Le modèle PerformanSe

Le modèle PERFORMANSE est basé sur celui des « Big Five ».

Le but de PerformanSe est de le rendre pratique et opérationnel pour le monde de l'entreprise en optimisant le potentiel d'analyse et d'informations qu'il recèle.

Il a été enrichi par des apports venant de deux autres courants de recherche :

- Celui concernant les motivations qui font agir l'individu.
- Celui concernant l'**approche systémique** permettant de considérer l'interaction de l'Homme avec son milieu environnant.



## L'approche systémique

La théorie systémique est née dans les années 1950 d'un rapprochement de plusieurs disciplines, notamment la **cybernétique** (théorie des automates de *Norbert WIENER*), la **biologie** (la théorie des systèmes appliquée aux organismes vivants de *Ludwig VON BERTALANFFY*) et la **théorie de l'information** (*SHANNON*).

Des chercheurs en sciences humaines et en médecine ont fondé à cette époque des groupes de recherche où l'approche systémique fut appliquée à l'étude des dysfonctionnements comportementaux liés à la communication.

Ce groupement de chercheurs se désigna sous le nom « **Ecole de Palo Alto** ».

La **Théorie de la communication** issue de ces travaux a permis une approche de la personnalité sous un éclairage différent, intégrant les interactions entre les individus et le milieu, un nouveau regard sur les maladies mentales, une nouvelle méthodologie du changement et un regard global et synthétique sur la complexité des comportements humains.

C'est à partir de cette approche qu'est construit le modèle PERFORMANSE.

### L'école de Palo Alto

*Grégory BATESON*, anthropologue.

*Don D. JACKSON*, psychiatre.

*Paul WATZLAWICK*, psychanalyste.

*BATESON* zoologiste puis anthropologue s'embarque d'abord pour la Nouvelle Guinée observer les coupeurs de tête. Ses observations dans différentes tribus lui permettront de faire une thèse à Cambridge en 1930.

Il repart ensuite, et en 1932, rencontre *Margareth MEAD* ; ensemble, ils iront étudier la civilisation balinaise. Ce qui intéresse *BATESON*, c'est l'élaboration d'une théorie transculturelle dont les concepts pourraient être adaptés à d'autres sociétés. Prenant le parti de l'interdisciplinarité (qui sera toujours le sien) il observe les relations entre individus et société en intégrant dans ses observations les découvertes de la psychologie sociale, de la psychiatrie et des Sciences Politiques. Il va s'attacher à une étude minutieuse des interactions entre individus et aux conséquences que celles-ci peuvent avoir sur la construction des processus sociaux. Cette démarche, novatrice, va l'éloigner de plus en plus de

l'ethnologie et le rapprocher de l'épistémologie de la communication. En 1942, il rencontre *Norbert WIENER*, « inventeur » de la **cybernétique**, et s'aperçoit qu'il était au seuil de ce qui allait plus tard devenir la cybernétique, mais qu'il lui manquait un élément important : la boucle de rétroaction négative (feed-back négatif). *Norbert WIENER* découvre ce **feedback négatif** lorsqu'en 1941 il travaille pour l'armée américaine sur les batteries de DCA et doit fiabiliser la trajectoire des tirs. Il rapproche le fonctionnement des machines avec celui du cerveau et en déduit qu'il faut une boucle fermée afin que la machine puisse corriger les tirs futurs à partir des actions passées. Il a découvert le feed-back négatif qui régule le système. Il automatise ainsi et rend plus efficace les matériels d'artillerie anti-aérienne en intégrant l'autorégulation par information rétroactive et en développant « **la théorie des automates** ».

A la même époque, à partir de 1945, le biologiste *Ludwig VON BERTALANFFY* découvre que les **organismes vivants fonctionnent comme des systèmes**, avec des processus dus aux interactions mutuelles entre les éléments, des niveaux d'auto-organisation interférant entre eux, intégrant la notion d'autorégulation. Il découvre une des propriétés les plus remarquables de cette organisation différenciée : **l'équifinalité**. Il va alors écrire « **une théorie générale des systèmes** » appliquée à la physique et aux sciences humaines. Le but n'est pas de réduire les relations entre les humains aux systèmes machine, (intégration de l'univers culturel contexte modifié et modifiant), mais de mieux comprendre la complexité des sciences humaines et sociales par une approche globale et synthétique.

A la fin de la guerre, en 1949, *BATESON* est à **Palo Alto**, à l'hôpital des vétérans de l'armée, où il anime des séminaires destinés aux étudiants en psychiatrie. Passionné par les relations entre les humains (fonctionnement et dysfonctionnement), il pense que **tout est communication** et que **la communication est la clé de la réponse comportementale** (adaptée ou inadaptée, voire pathologique). Il fonde un groupe de recherche.

En 1954, *Don D.JACKSON*, psychiatre, rejoint le groupe de recherche et propose à *BATESON* de travailler sur « **l'homéostasie familiale** » (autorégulation du groupe familial observé comme un système) dans le cadre de l'étude de la schizophrénie, qui,

pour eux, n'est pas une maladie biologique, mais la résultante d'une série d'interactions communicationnelles pathogènes enserrant l'individu.

**L'école de Palo Alto est née avec un théoricien, BATESON, et un clinicien (applications psychiatriques), Don D.JACKSON, s'inspirant des travaux de N.WIENER et de BERTALANFFY.**

En 1958, *Don D.JACKSON* fonde le M.R.I. (Mental Research Institute). De leurs travaux conjoints, naissent deux concepts importants sur lesquels continuent de porter les recherches actuelles :

- concept de la double contrainte (double bind),
- concept de l'homéostasie familiale.

En 1962, *Paul WATZLAWICK*, psychanalyste, rejoint le M.R.I. avec une finalité de recherche identique :

A quelles conditions la communication entre les humains est-elle possible, comment expliquer ses ratés, ses échecs, quel lien avec la personnalité et les réponses comportementales ? Il va contribuer largement à la diffusion des recherches de Palo Alto, par ses nombreux ouvrages sur la relation étroite entre système, communication et comportement. Il démontrera que la communication obéit à une logique. En effet, en observant la succession des messages (ceux qui précèdent et ceux qui suivent) et les individus en interaction dans le système où ces messages s'insèrent, il est possible de dégager une logique de la communication, ensemble cohérent de règles et de concepts implicites.

D'autres chercheurs rejoindront Palo Alto, notamment *Milton ERICKSON*, médecin hypnotiseur, qui travaillera avec le groupe sur les approches thérapeutiques. Fondées au départ dans une optique thérapeutique en « réaction » à la psychanalyse, les recherches aboutissent en effet aux thérapies familiales, avec intégration d'une approche directive du thérapeute, et s'élargissent en une nouvelle théorie de la communication. A partir de cette théorie, et en s'appuyant sur une approche nouvelle des processus d'apprentissage, s'élabore ensuite une méthodologie du changement différant à la fois du comportementalisme (stimulus/réponse) et de la psychanalyse (investigations entra-psychique lourde).

## Palo Alto : une théorie de la communication

- La communication se définit par les processus relationnels et interactionnels. L'importance est accordée aux rapports qui s'instaurent entre les individus plus qu'aux individus eux-mêmes.
- Tout comportement est communication. L'ensemble des relations est alors perçu comme un système de communications où celles-ci interagissent. Les séquences de messages permettent de dégager une logique de la communication qui forme un ensemble de règles (implicites) cohérent.
- Les troubles de la personnalité (comportements) sont la résultante d'une communication perturbée entre l'individu et son entourage.

## L'approche systémique : applications

L'approche systémique est une autre manière d'aborder la complexité des objets de la connaissance. Elle complète l'approche analytique en ce sens qu'elle relie tout ce que l'approche analytique sépare. En effet, l'approche analytique isole en se concentrant sur les éléments (pourquoi), et modifie une variable à la fois. L'approche systémique relie en se concentrant sur les interactions entre les éléments, s'appuie sur la perception globale, modifie des groupes variables simultanément et considère les effets des interactions entre les éléments (comment).

Elle cherche à comprendre les principes de totalité et d'auto-organisation à tous les niveaux.

Elle se centre sur la dynamique de ces interactions et sur le niveau d'auto-organisation des systèmes observés. Elle comprend la complexité, on en la séparant (approche analytique), mais par une vision globale synthétique, dans toutes sortes d'applications.

- Biophysique des processus cellulaires.
- Biologie.
- Physique moderne (particules).
- Systèmes sociaux, politiques.
- Problème d'unité culturelle.
- Ecosystème.
- Philosophie.
- Psychologie.
- Sociologie



L'approche systémique n'envisage jamais un élément isolé, mais prend toujours en compte la relation établie avec le niveau qui précède, celui qui suit et l'environnement global. Elle ne travaille pas sur la nature des interactions, (sur le pourquoi) mais sur leurs effets (sur le comment). Elle intègre enfin la notion de durée et la manière dont le système se transforme, évolue, modifie son environnement et est modifié par lui.

## Causalité circulaire

Elle laisse à l'approche analytique la causalité linéaire et intègre le processus de causalité circulaire. Toute cause produit un effet, mais la cause elle-même est l'effet d'une autre cause, si bien que la cause initiale est difficile à déterminer. Par ailleurs, la cause et l'effet sont si dépendants l'un de l'autre que chacun des deux agit sur l'autre et rétroagit à l'action de l'autre. On ne cherchera pas la cause, mais le résultat de l'interaction entre deux éléments, et la nature de la rétroaction qui en résulte (feedback).

## Rétroaction

Une rétroaction est dite positive lorsqu'elle renforce le processus observé. C'est une action de renforcement qui peut se traduire de deux manières :

- soit évolution de nature explosive (explosion atomique, démographique, cellules cancéreuses, etc.),
- soit fuite vers un point zéro.

Une rétroaction est dite négative lorsqu'elle atténue la tendance (rôle du thermostat dans un système machine). Ce feedback négatif est l'élément qui sert à réguler un système.

## Structure et système

L'approche systémique demande que l'on distingue entre structure et système. Une structure est statique, elle est un ensemble invariant de relations entre des éléments qui changent (organigramme d'une société). Un système est dynamique, il possède une certaine énergie, il est un ensemble de processus liés entre eux par des interactions, possède un degré de cohérence et de souplesse, et fait preuve

d'auto-organisation (relations interactives entre les personnes qui occupent les postes de l'organigramme).

## Propriétés essentielles d'un système

### Le principe de non-sommativité

- Le tout n'est pas réductible à la somme des parties.
- La modification d'un élément modifie l'ensemble des autres éléments, donc du système tout entier.

### Le principe de finalité

- Tout système possède un certain niveau d'énergie qu'il mobilise vers un ou plusieurs buts.

### Le principe d'équifinalité

- Un même résultat (but) peut être atteint à partir de conditions différentes.

### Le principe d'homéostasie

- Tout système a une tendance naturelle à s'autoréguler (retrouver l'équilibre et l'harmonie) et donc à résister au changement.

## L'approche systémique et le modèle PerformanSe

Le modèle PerformanSe considère l'individu comme un système en interaction avec un contexte (environnement, entourage, normes de travail ou de vie, etc.). Ce système est l'ensemble de vingt traits de personnalité en interaction (entre eux et avec le contexte).

Chaque dimension (correspondant à deux traits de personnalité bipolaire) possède un rôle précis : moteur, ouverture, contrôle, finalité.

L'interaction permanente entre ces dimensions organise la structure du système quelle que soit dans le temps l'évolution des dimensions. Le système est en rapport avec un « contexte » par rapport auquel il est plus ou moins ouvert ou fermé.

▪ **Ouvert** : il laisse entrer un « flux » plus ou moins important par ses ouvertures. Ce flux (informations) perturbe l'auto-organisation et stimule les processus internes. Ces derniers conditionnent les flux (informations) de sortie vers le contexte et reçoivent en retour d'autres incitations, etc.  
⇒ Dans ce cas, l'énergie est tournée vers l'extérieur et on mesurera le degré de souplesse dans le mode d'adaptation de la personne.

▪ **Fermé** : il ne laisse entrer qu'un flux (informations) sélectif venant du contexte. Il y a peu de perturbation dans l'auto-

organisation et les processus internes renvoient peu de flux (informations) de sortie vers le contexte, puisqu'il oriente les informations vers sa propre organisation interne.

⇒ Dans ce cas, les ouvertures étant sélectives, les éléments de contrôle peuvent en effet résister et faire ainsi preuve de rigidité adaptative. Les dimensions, ayant un rôle de moteur, donnent au système l'intensité, la réactivité avec laquelle il se dirige vers ses finalités. Ces finalités sont représentées par des dimensions dites « motivations » et permettent de mesurer la direction et le degré d'intensité des ambitions de la personne.

*Il est important de noter que ce modèle d'approche de la personnalité construit sur une approche systémique exclut toute analyse détaillée de chaque seule dimension, mais intègre les principes fondamentaux des systèmes : interaction, rétroaction, observation globale et synthétique des effets.*

## Bibliographie :

- **Grégory Bateson :**  
*La Nature et la Pensée* (Seuil)  
*Vers une écologie de l'esprit* (Seuil)
- **Paul Watzlawick :**  
*La réalité de la réalité* (Seuil)
- **Paul Watzlawick, Don D.Jackson:**  
*Une logique de la communication* (Seuil)
- **Dominique Picard, Edmond Marc :**  
*L'Ecole de Palo Alto* (Retz)
- **Ludwig Von Bertalanffy :**  
*Théorie générale des systèmes* (Dunod)
- **Jean-William Lapierre :**  
*L'analyse des systèmes* (Syros)
- **Zuckerman, M, Kuhlman, D.M, Camac, C.1998.**  
*What lies beyond E and N? Factors analyses of scales believed to measure basic dimensions of personality.*  
J. Pers. Soc. Psychol. 54: 96-107
- **Fiske. D.W.1949**  
*Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources.*  
J.Abnorm. Soc. Psychol.44: 329-44
- **Guilford. J.P.1975.**  
*Factors and factors of personality.*  
Psychol. Bull.82: 802-14
- **Eyserick.H.J 1947.**  
*Dimensions of personality.* New York: Praeger
- **Mc Crac.R.R.Costa, P.T.Jr 1985a.**  
*Comparison of EPI ad psychoticism scales with measures of the five-fator thery of personality.*  
Pers. Ind. Diff.6: 587-97

**Annexe 8 : Guide pratique du recrutement :**

# Guide pratique du recrutement



Prévenir les discriminations et favoriser l'égalité de traitement



Réalisé en partenariat avec



# SOMMAIRE

■	INTRODUCTION	p. 4
■	I. RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE	p. 5
1.1	<b>Définitions</b> .....	<b>p. 5</b>
1.2	<b>Règles de recrutement</b> .....	<b>p. 6</b>
1.3	<b>Risques et sanctions</b> .....	<b>p. 7</b>
■	II. LE RECRUTEMENT NON DISCRIMINATOIRE : UN RECRUTEMENT EFFICACE	p. 9
2.1	<b>Phase I : Analyse du besoin et construction du profil de poste</b> .....	<b>p. 9</b>
2.2	<b>Phase II : Rédaction et diffusion de l'offre</b> .....	<b>p. 9</b>
2.2.1	La rédaction de l'offre.....	p. 9
2.2.2	La diffusion de l'offre .....	p. 10
2.3	<b>Phase III : Traitement des candidatures</b> .....	<b>p. 10</b>
2.3.1	Le pré-entretien .....	p. 11
2.3.2	La gestion du refus.....	p. 11
2.4	<b>Phase IV : Entretien de recrutement</b> .....	<b>p.11</b>
2.4.1	La préparation de l'entretien .....	p. 11
2.4.2	La conduite des entretiens.....	p. 12
2.4.3	La prise de décision .....	p. 12
2.4.4	La gestion des refus .....	p. 12
2.5	<b>Phase V : Accueil et intégration du nouveau salarié</b> .....	<b>p. 13</b>
2.5.1	L'accueil du salarié .....	p. 13
2.5.2	La période d'essai .....	p. 13
2.5.3	La validation de la période d'essai.....	p. 13
■	CONCLUSION	p. 15
■	ANNEXES	p. 16

# INTRODUCTION

Ce guide est le résultat d'une série d'actions de formation et de rencontres avec des responsables, salariés encadrants et bénévoles des structures de l'économie sociale.

Ce guide n'est pas un document qui se substitue à la stratégie de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Il n'a pour ambition que d'attirer l'attention sur un ensemble de points de vigilance et de tracer des axes de progrès.

Il se veut, avant tout, comme un outil didactique et adaptable à chaque type d'entreprise. Il vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité au sein des branches, secteurs professionnels et entreprises de l'économie sociale à travers des pratiques de recrutement objectives susceptibles d'accompagner l'employeur vers un engagement durable conforme aux valeurs de l'économie sociale.

5 phases principales d'un processus de recrutement sont successivement présentées après le rappel du cadre juridique.

- Phase I. Analyse du besoin et construction du profil de poste
- Phase II. Rédaction et diffusion de l'offre
- Phase III. Traitement des candidatures
- Phase IV. Entretien de recrutement
- Phase V. Accueil et intégration du nouveau salarié

# RAPPEL DU CADRE JURIQUE

## 1.1 DÉFINITIONS

Le droit international, le droit européen et le droit national définissent le concept de discrimination.

Il existe différentes formes de discrimination :

Il y a **discrimination directe** lorsqu'une personne est traitée moins favorablement qu'une autre, dans une situation comparable, sur le fondement de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race, sa religion, ses convictions, son âge, son handicap, son orientation sexuelle ou son sexe. (cf. Article L 1132 du code du travail).

Il y a **discrimination indirecte** lorsqu'une disposition, un critère de sélection, de restriction ou une pratique apparemment neutre désavantage certaines catégories de personnes sur l'un des critères prohibés, sans que cette pratique ne soit objectivement justifiée par un objectif légitime ou que les moyens mis en œuvre ne soient appropriés ou nécessaires. Exemple : pour une fonction technique, exiger une expérience très longue (10 ans par exemple) alors que deux ans d'expérience suffisent largement pour être opérationnel, est une discrimination indirecte en raison de l'âge puisqu'elle défavorise les jeunes.

La **discrimination justifiée** se produit quand certains critères discriminants sont justifiés par l'exercice du métier. On parle alors « d'exigence professionnelle essentielle »,

« d'objectifs légitimes » et /ou « d'exigences proportionnées ». Des règles d'hygiène ou de sécurité qui imposent le port de vêtements de protection agréés et en limitent le port d'autres. Exemple dans un casting cinématographique : l'âge pour un acteur ou pour un figurant est prépondérant pour jouer un rôle.

*NB. Il existe par ailleurs des situations pour lesquelles on ne peut pas parler de discrimination car une loi ou une mesure spécifique autorise l'utilisation de certains critères. Exemple : le code de la fonction publique permet d'utiliser le critère de nationalité.*

Le droit définit la discrimination comme une **remise en cause de l'égalité de traitement** entre les candidats à un emploi, les stagiaires ou les salariés qui n'est pas basée sur des critères professionnels mais sur des préjugés ou des préférences subjectives du recruteur.

L'**action positive** (discrimination légale) est une discrimination organisée et autorisée par un texte de loi. Il s'agit, pour certaines catégories ou groupes de personnes, de compenser un désavantage lié à l'un des critères suivants : **le sexe, l'âge, le handicap, le territoire**, par la mise en place de mesures spécifiques. Ces mesures vont permettre de rétablir une pleine égalité de traitement. C'est **l'égalité des chances**. Exemple : les lois sur le handicap, les contrats jeunes, les contrats seniors, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes...

### **ARTICLE L1132-1 DU CODE DU TRAVAIL**

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise ; aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3 de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle,

de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou en raison de son état de santé ou de son handicap.

## 1.2 RÈGLES DE RECRUTEMENT

- On ne peut pas s'informer sur un candidat à son insu (Article L 1222-4 du code du travail)
- Les questions posées lors de l'entretien de recrutement doivent avoir un lien direct avec le poste occupé et ne peuvent porter atteinte à une liberté fondamentale ou à une

liberté individuelle (Article L 1221-6 du code du travail).

- En contrepartie de cela, le législateur a prévu que le candidat apporte des réponses véridiques et sincères aux questions qui lui sont posées.

### **ARTICLE L1222-4 DU CODE DU TRAVAIL**

Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne

peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à un emploi.

### **ARTICLE L1221-6 DU CODE DU TRAVAIL**

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.

## ARTICLE L1121-1 DU CODE DU TRAVAIL

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.

### 1.3 RISQUES ET SANCTIONS

Discriminer c'est prendre des risques à plusieurs niveaux : judiciaires, économiques, managériaux, d'image, de réputation, etc...

Le droit français punit pénalement les discriminations. En cas de procès, c'est au recruteur d'apporter la preuve matérielle que ses décisions ne sont pas discriminatoires.

Au-delà de l'aspect juridique, le responsable se retrouve à gérer le contentieux plutôt que son entreprise ou sa structure.

#### **Les risques juridiques**

Le premier risque est de nature pré judiciaire. Il s'agit des enquêtes qui peuvent être diligentées par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité : la HALDE.

**La HALDE**, créée en décembre 2004, est dotée d'un pouvoir d'investigation. Elle peut être saisie par toute personne qui peut apporter des éléments qui laisseraient penser que cette personne a été discriminée à raison de l'un ou l'autre critère. Exemple : une femme enceinte se voit refuser le renouvellement de son CDD. Pourtant la structure relance un recrutement pour le même poste. Ce sont des éléments qui laissent supposer que c'est à cause de son état

de grossesse que le contrat n'a pas été renouvelé. L'entreprise devra apporter la preuve que la cause de la fin de contrat est indépendante de l'état de grossesse de la salariée.

**Avoir un processus de recrutement et tout autre acte managérial « tracé », permet de répondre à la HALDE et d'apporter une preuve de non discrimination.**

#### **Le risque pénal**

La discrimination est un délit passible de 3 ans de prison et de 45.000 euros d'amende. Les personnes morales encourent une amende de 150.000 euros et l'interdiction d'exercer l'activité professionnelle. (Article 225-4 du Code Pénal).

#### **Le risque civil ou prud'hommal**

La loi du 16 novembre 2001 a introduit un aménagement de la charge de la preuve. Cela signifie que si un candidat à un recrutement ou un salarié saisit le Conseil des prud'hommes ou le juge civil en fournissant des éléments suffisamment précis pour créer le doute, il sera demandé à l'employeur de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. Dans ce cas, les sanctions sont essentiellement financières.

**Les sanctions pénales (Article 225-2 et 225-4 du Code Pénal)**

Les personnes physiques qui se rendent coupables de discrimination encourent une peine de 3 ans d'emprisonnement et de 45.000 euros d'amende ainsi que les peines complémentaires prévues par l'article 225-19 du Code Pénal. Les peines sont portées à 5 ans et 75.000 euros lorsque le refus d'accès ou de fourniture d'un bien ou d'un service a été commis dans un lieu accueillant du public.

Les personnes morales (à l'exclusion de l'État) peuvent être déclarées pénalement responsables des discriminations commises pour leur compte par leurs organes ou représentants dans les cas où la loi le prévoit expressément. Elles encourent alors une amende de 150.000 euros,

l'interdiction d'exercer l'activité professionnelle ou sociale dans l'exercice de laquelle l'infraction a été commise, le placement sous surveillance judiciaire, etc.

**Les discriminations et le service public** (Article 432-7 du Code Pénal).

Le Code Pénal prévoit une sanction spécifique pour les discriminations commises par **une personne dépositaire de l'autorité publique** ou chargée d'une mission de service public. Les peines encourues sont de **5 ans d'emprisonnement** et **75.000 euros** d'amende ainsi que les peines complémentaires prévues par l'article 432-17 du Code pénal. Les personnes morales ne peuvent pas être déclarées pénalement responsables de cette infraction.



# LE RECRUTEMENT NON DISCRIMINATOIRE, UN RECRUTEMENT EFFICACE

**Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant à un besoin identifié au sein d'une structure, une organisation, une entreprise.**

**Toute procédure de recrutement doit être exempte de tout critère de discrimination. Afin d'assurer l'égalité de traitement et de garantir l'efficacité du recrutement, il est nécessaire de mettre en place une procédure qui consiste à se poser une série de questions dans l'ordre.**

## 2.1 PHASE 1 - ANALYSE DU BESOIN ET CONSTRUCTION DU PROFIL DE POSTE

**Pour analyser son besoin et définir le poste, il est nécessaire de<sup>1</sup> :**

- ▶ Qualifier les besoins de l'entreprise : associer les collaborateurs à cette phase pour faire ressortir « l'opérationnalité » du poste
  - Lister les activités à effectuer (tâches)
  - Lister les savoir-faire nécessaires à la réalisation de ces activités
  - Lister les savoir-être directement liés au poste à pourvoir
- ▶ Se référer aux textes réglementant la profession ou les qualifications : que dit la convention collective ? que dit le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) à propos du métier ?
- ▶ Réactualiser régulièrement la description des postes

### Les zones de risques

- ▶ Projeter sur un poste ses propres préjugés ou ceux véhiculés dans l'entreprise. On a tendance à faire de « l'anthropomorphisme », à sexuer les postes, à projeter des valeurs négatives (pas accessible à ...)
- ▶ Confondre les savoir-être nécessaires à l'activité et sa propre subjectivité
- ▶ Passer à côté de compétences c'est le risque de se tromper dans le recrutement (et conséquences)
- ▶ Être excessif dans ce qui est demandé (en termes de compétences et de diplômes) c'est le risque de surqualifier le poste inutilement

## 2.2 PHASE 2 - RÉDACTION ET DIFFUSION DE L'OFFRE

À partir de la fiche de poste établie et du profil recherché, l'annonce pourra être rédigée, puis diffusée.

### 2.2.1 LA RÉDACTION DE L'OFFRE

- ▶ Rédiger l'offre à partir de la fiche de poste.
- ▶ Connaître le marché de l'emploi (demande,

salaires, niveau de qualification).

- Soit les besoins sont précis et le marché de l'emploi peut offrir des candidats avec le profil exactement recherché. Dans ce cas, l'offre d'emploi doit être très précise afin de gagner du temps pour la sélection.

<sup>1</sup> Voir Annexe 1 : Focus sur les politiques publiques de l'emploi fléchées vers l'économie sociale, Annexe 2 : La définition du profil de poste et Annexe 3 : Exemple de profil de poste



- Soit le métier est « en tension », auquel cas, il convient de ne pas surcharger l'offre, d'enlever des éléments dissuasifs afin que des candidats se positionnent.

### 2.2.2 LA DIFFUSION DE L'OFFRE

- ▶▶ La diffusion de l'offre doit être diversifiée. Elle peut se faire par prospection interne ou externe :
  - **Prospection interne** - Tout poste ouvert à recrutement doit faire l'objet en priorité d'une information interne. Le recrutement interne est privilégié dans beaucoup d'entreprises parce qu'il participe aux évolutions professionnelles. Il est également utile pour les priorités de reclassement interne, de réembauchage et les emplois des salariés à temps partiel (cf. Article L. 1233-45 du Code du travail)
  - **Prospection externe** - La diffusion de l'offre à l'externe peut se faire par de multiples canaux tels que : Pôle emploi, Cap emploi, les missions locales, l'APEC, les forums de recrutement, la presse, les centres de formations, les portails de l'emploi de l'économie sociale... La consultation des offres d'emploi en externe *via* une inscription aux alertes personnalisées des sites Internet, est de plus en plus utilisée par les candidats en recherche d'emploi qu'ils soient en poste ou non.

### Les zones de risques

- ▶▶ Faire apparaître un des 18 critères discriminatoires prévus par la loi (discrimination directe) : origine, sexe, mœurs, orientation sexuelle, âge, situation de famille ou état de grossesse, caractéristiques génétiques, appartenance ou non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, convictions religieuses, apparence physique, patronyme, état de santé ou handicap. (cf. Article L 1132 du code du travail).
- ▶▶ Ajouter un critère, une pratique une caractéristique sans lien direct avec le poste et pouvant porter préjudice à une personne ou une catégorie de personnes (discrimination indirecte).
- ▶▶ Alourdir une offre par des critères sans lien direct avec le poste ce qui pourrait dissuader des candidats compétents et réduire le choix.
- ▶▶ Recruter dans les mêmes réseaux uniformise les profils et contribue à l'éthnicisation des tâches.
- ▶▶ Uniformiser des équipes nuit à la créativité et est un frein au changement.

## 2.3 PHASE 3 - TRAITEMENT DES CANDIDATURES

**Afin de garantir une réelle égalité de traitement, l'analyse de toutes les candidatures se fera à partir du canevas du profil du candidat.**

- ▶ Centraliser toutes les candidatures (CV et lettres de motivation)
- ▶ Traiter les candidatures de la même façon nécessite d'avoir une grille de sélection précise<sup>2</sup> qui reprend les savoir-faire nécessaires au poste (diplôme, expérience...)
- ▶ Noter sur les CV les critères manquants de façon à justifier objectivement la non-sélection du candidat
- ▶ Sélectionner les candidats qui remplissent tous les critères jugés nécessaires ou ceux pour lesquels il y a des points à explorer
- ▶ Programmer les entretiens avec les candidats retenus.

### 2.3.1 LE PRÉ-ENTRETIEN

**Pour instruire le dossier, un pré-entretien téléphonique peut permettre de préciser les informations contenues dans le CV : compétences, expériences... Cette phase n'est pas obligatoire. Elle permet de gagner du temps et de ne convoquer que les candidats qui répondent vraiment au profil recherché.**

Néanmoins, il est nécessaire d'être attentif à :

- ▶ ne pas dissuader des candidats avec des questions trop pointues,
- ▶ ne pas chercher à sélectionner le candidat lors du pré-entretien (ne permet pas de voir le non-verbal, l'appel peut arriver à un moment inopportun pour le candidat, ...).

<sup>2</sup> Voir Annexe 4 : Canevas du profil du candidat

<sup>3</sup> Une entreprise n'est pas tenue de répondre à des candidatures spontanées. Il s'agit d'un bon usage

### Les zones de risques

- ▶ Veiller à la traçabilité de ses actes par l'écrit
- ▶ Veiller que les annotations sur les CV et les lettres de motivation ne portent que sur les compétences requises pour le poste (en positif ou négatif) : les savoir-faire, les savoirs, l'expérience, le diplôme...
- ▶ Éviter les jugements de valeurs

### 2.3.2 LA GESTION DES REFUS

**Il convient de pouvoir répondre aux candidats non sélectionnés avec des arguments objectifs. On ne se justifie pas. On explique pourquoi on n'a pas retenu le postulant<sup>3</sup>. À ce stade de la procédure de recrutement, toutes les candidatures qui n'ont pas été retenues l'ont été pour des raisons « techniques » :**

- ▶ Non adéquation entre le CV (et la lettre) et l'offre diffusée (que la personne ait ou non les compétences importe peu, le CV n'indique pas un certain nombre de critères exigés pour le poste alors que d'autres candidats ont présenté un CV plus en lien).
- ▶ Le pré-entretien téléphonique a fait apparaître un obstacle à la convocation à l'entretien. Exemple : le candidat est en poste et ne peut être disponible pour la date fixée pour la prise de poste, ou encore : ses prétentions salariales sont largement au-dessus de la rémunération prévue pour ce poste.
- ▶ La candidature spontanée est parvenue à un moment où il n'y avait pas de besoin.

## 2.4 PHASE 4 - ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

À ce stade, l'égalité de traitement doit également être assurée. L'égalité de traitement impose d'utiliser la même grille pour tous les candidats, le même temps d'entretien, même justificatif pour tous (diplôme, qualification, casier judiciaires le poste l'exige conformément aux règles de droit). Il est toujours préférable d'être soit deux soit trois pour conduire un entretien.

### 2.4.1 LA PRÉPARATION DE L'ENTRETIEN

- ▶ Préparer une grille d'entretien avec des questions portant sur les savoir-faire et les savoir-être en lien direct avec le poste à pourvoir
- ▶ Préparer une ou plusieurs questions de mise en situation<sup>4</sup>
- ▶ Fixer le système de notation qui sera utilisé pendant l'entretien
- ▶ Préparer un descriptif détaillé du poste à occuper : conditions de travail, horaires, environnement, grille salariale, mobilité, évolution possible... (exigence du code du travail art. L1221-6 et L1221-8)
- ▶ Fixer le temps maximum pour chaque entretien et s'y tenir
- ▶ Préparer une grille de synthèse des entretiens<sup>5</sup>

### 2.4.2 LA CONDUITE DES ENTRETIENS

- ▶ **L'accroche** : elle permet de faire connaissance et de mettre à l'aise le candidat (salutations d'usage, nom et fonction des personnes présentes, la durée de l'entretien, les phases de l'entretien, les délais de réponse...)

<sup>4</sup> Voir Annexe 5 : Exemples de questions pour l'entretien

<sup>5</sup> Voir Annexe 6 : Fiche de synthèse des entretiens

- ▶ **L'argumentaire** : l'entretien lui-même qui permet de sélectionner ou non la candidature. Il s'appuie sur la grille d'entretien préparée
- ▶ La **clôture** : permet de mettre un terme à l'entretien et de fixer les étapes suivantes

**Attention à ne pas chercher à convaincre. L'entretien c'est avant tout l'écoute et l'observation des candidats. Le ou les recruteurs doivent laisser parler le candidat afin d'analyser la cohérence de son discours, la pertinence de ses réponses et toute autre information et attitude afin de mieux cerner son profil. Éviter les effets miroirs (être attiré par le candidat qui nous ressemble) ou repoussoir. Rester à l'écoute et évaluer les réponses et attitudes.**

### Les zones de risques

- ▶ Ne pas avoir d'outils de traçabilité (grille d'entretien)
- ▶ Poser des questions sur la vie privée du candidat, son état de santé... (art L1221-6 du code du travail)
- ▶ Poser des questions sans lien direct avec le poste à pourvoir
- ▶ Porter des jugements de valeur sur le candidat
- ▶ Avoir des questions de niveaux différents pour chaque candidat, ce qui ne permettrait pas de comparer les candidatures

### 2.4.3 LA PRISE DE DÉCISION

Elle se fait à partir de la mise en commun des notations données par chaque personne présente lors de l'entretien et de la grille de synthèse des entretiens.

Elle sera signifiée au candidat retenu soit par courrier, soit par téléphone. La date et l'heure de prise de fonction sera indiquée.

**Par sécurité, il est recommandé d'envoyer au candidat retenu sa promesse d'embauche qu'il devra renvoyer signée. À la réception de ce document, les réponses négatives seront signifiées aux autres candidats.**

#### 2.4.4 LA GESTION DES REFUS

Un courrier sera envoyé aux candidats non retenus. Les arguments porteront sur les critères objectifs qui ont motivé la décision. Il faut veiller à ne pas se justifier et à ne pas porter des jugements de valeur sur le candidat. La lettre de refus doit insister sur les qualités du candidat et non sur ses faiblesses.

## 2.5 PHASE 5 - ACCUEIL ET INTÉGRATION DU NOUVEAU SALARIÉ

Les premières semaines du salarié dans l'entreprise sont fondamentales pour son intégration dans le collectif de travail et pour la réussite du recrutement.

### 2.5.1 L'ACCUEIL DU SALARIÉ

À ce stade, il y a peu de risques juridiques concernant le respect de l'égalité de traitement. Elle peut être l'occasion de répondre aux principales questions sur le poste et de mieux connaître le salarié.

Le processus d'intégration est propre à chaque structure. Les éléments qui suivent sont donnés à titre indicatif. Il appartient à chaque structure de se l'approprier et d'organiser ce processus en fonction de sa réalité propre.

**Passer la première ½ journée avec le nouveau salarié permet de :**

- ▶▶ Relire le contrat de travail
- ▶▶ L'informer de la convention collective à laquelle il est rattaché
- ▶▶ Relire le règlement intérieur qui rappelle les responsabilités et devoirs de chacun

- ▶▶ Rappeler les valeurs de l'économie sociale en général et de l'entreprise ou structure en particulier
- ▶▶ Donner les clefs de fonctionnement de l'entreprise
- ▶▶ Rappeler les règles de sécurité et d'hygiène qui s'appliquent
- ▶▶ Envisager l'accompagnement sur le poste
- ▶▶ Formaliser la présentation du nouveau salarié dans le service et/ou l'équipe

**Remettre au nouveau salarié un « kit » contenant :**

- ▶▶ Une fiche « à qui s'adresser »/contacts utiles
- ▶▶ Une sélection des dernières notes de services importantes
- ▶▶ Le nom, poste et fonction de la personne référente pour l'intégration du salarié
- ▶▶ Le planning des étapes et des éléments à valider

**À noter : une démarche d'intégration « bien rodée » ne suffit pas. Il convient**

**également de prévoir un travail auprès des responsables d'équipes qui sont souvent dans l'opérationnalité et dont le rôle est fondamental.**

### **2.5.2 LA PÉRIODE D'ESSAI**

La période d'essai, qui peut être renouvelable<sup>6</sup>, sert à vérifier 3 éléments principaux :

- ▶▶ Que le candidat recruté est un professionnel
- ▶▶ Qu'il ne commet pas de grosses erreurs
- ▶▶ Qu'il est capable de respecter les consignes ou les attendus du métier

La période d'essai est l'occasion de formaliser un certain nombre de points qui vont régir les relations entre l'entreprise et le salarié. Il convient de s'en saisir non pas seulement comme une période de test mais également comme une période de cadrage et d'ajustement.

### **2.5.3 LA VALIDATION DE LA PÉRIODE D'ESSAI**

**La période d'essai ne peut se rompre sans motif valable et ce motif ne doit pas être discriminatoire.**

**Afin de ne pas se « laisser surprendre » par l'échéance de la période d'essai, il convient de se fixer préalablement des séquences de validation (et de s'y tenir...) en fonction de la durée de la période d'essai.**

**Une manière de réaliser ces séquences est d'interroger les équipes de travail et**

**le personnel opérationnel pour préparer les étapes de validation et les éléments à valider :**

- ▶▶ Que doit savoir faire le salarié après une semaine, après deux semaines, après un mois ?
- ▶▶ Qui se charge d'enseigner tel ou tel point ?
- ▶▶ Qui se charge d'évaluer tel ou tel point et comment ? (indicateurs mesurables)

En fixant des rendez-vous dès le départ, cela permet de respecter la procédure et d'être en mesure d'expliquer le renouvellement de la période d'essai ou sa rupture le cas échéant.

La validation ou l'invalidation de la période d'essai doit être signifiée à l'intéressé.

Lorsque la période d'essai est validée, cela peut être l'occasion de formaliser l'entrée officielle du nouveau salarié dans l'entreprise et de l'intégrer définitivement dans le collectif de travail.

En cas d'invalidation, les éléments objectifs qui ont motivé la décision seront précisés. On s'appuiera pour cela sur le planning des étapes et des éléments qui ont été évalués.

Il est important, en cas de rupture, d'informer le salarié par courrier, remis en main propre contre récépissé ou en AR, en respectant le délai de prévenance. Ce délai variera selon que le contrat est en CDI ou en CDD.

<sup>6</sup> La période d'essai peut être renouvelée une fois si un accord de branche étendu le prévoit. Cet accord fixe les conditions et les durées de renouvellement (art. L 1221- 19 et L 1221-21)

# CONCLUSION

Au-delà du risque judiciaire, réfléchir sur la non-discrimination conduit le chef d'entreprise à améliorer ses procédures de recrutement et de gestion des ressources humaines. Ne pas discriminer, c'est donc renforcer l'efficacité de ses pratiques managériales.

Désormais, la non-discrimination est un véritable enjeu de gestion de l'entreprise.

Recruter sans discriminer, mettre en place des procédures objectives, permet de promouvoir l'égalité au sein des entreprises de l'économie sociale et de construire ses équipes de façon durable et pérenne.

# ANNEXE 1: LES POLITIQUES PUBLIQUES DE L'EMPLOI FLÉCHÉES VERS L'ÉCONOMIE SOCIALE

Les politiques publiques de l'emploi cherchent à maintenir et à relancer l'emploi et sont dirigées en priorité vers les publics éloignés de l'emploi. Ainsi, ces mesures sont tournées vers les jeunes, les seniors, les personnes en situation de handicap, les bénéficiaires des minima sociaux, etc. En ce sens, ces mesures contribuent à une forme de discrimination positive, en fléchissant des dispositifs volontaristes dont le secteur non-marchand, et notamment l'économie sociale, est un réceptacle.

- **Le CUI-CAE** est la déclinaison du contrat unique d'insertion (CUI) dans le secteur non-marchand (collectivités territoriales, associations loi 1901...). Le contrat de travail, associé à une convention individuelle de CUI-CAE, est un contrat de travail de droit privé, soit à durée déterminée, soit à durée indéterminée. La durée de ce contrat ne peut être inférieure à 6 mois (sauf pour les personnes bénéficiant d'un aménagement de peine où le contrat peut être conclu pour une durée de 3 mois). Sa durée maximale est de 24 mois, renouvellement compris, mais des dérogations existent. En particulier, elle est de 5 ans pour les salariés âgés de 50 ans et plus, bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'ATA ou de l'AAH, ainsi que pour les personnes reconnues « travailleurs handicapés ». La durée hebdomadaire du travail ne doit pas être inférieure à 20 heures, sauf exception justifiée par les difficultés d'insertion de la personne embauchée. L'employeur bénéficie d'une aide financière dont le montant ne peut excéder 95% du montant brut du SMIC, sauf chantier d'insertion et de certaines exonérations spécifiques de cotisations.
- **Les contrats en alternance** sont des contrats de travail incluant une formation diplômante ou qualifiante et s'adressent, en grande majorité, aux jeunes de moins de 26 ans en cours d'insertion dans la vie professionnelle. Depuis la loi du 4 mai 2004, le contrat de professionnalisation a succédé aux contrats de qualification, d'adaptation et d'orientation. Par extension, le terme peut englober les contrats d'apprentissage qui reposent aussi sur le mécanisme d'alternance entre cours théoriques et emploi.
- **Le dispositif « zéro charges »**, mis en place dans le cadre du Plan de relance, cible les très petites entreprises de moins de 10 salariés et est une aide pour les embauches pouvant bénéficier de la réduction générale de cotisations sur les bas salaires.
- **Le chèque emploi-associatif (CEA)** s'adresse aux associations à but non lucratif employant au maximum 9 salariés équivalents temps plein (sauf exception au profit des associations de financement électoral). Destiné à alléger les obligations déclaratives pesant sur les associations employeurs, il constitue, pour le salarié, un moyen de paiement de son salaire et de ses congés payés. Les associations peuvent adhérer à ce dispositif directement sur Internet ou en s'adressant à l'établissement qui tient leur compte bancaire ou postal.

(Source des définitions : [www.insee.fr](http://www.insee.fr) et [www.travail-emploi-sante.gouv](http://www.travail-emploi-sante.gouv))

# ANNEXE 2: LA DÉFINITION DU PROFIL DE POSTE

La définition du profil de poste doit être réalisée par le responsable hiérarchique

Elle lui permet de réfléchir sur :

- ▶▶ L'objet du poste
- ▶▶ La liaison avec les postes existants
- ▶▶ La position dans l'organisation
- ▶▶ Les limites de responsabilité
- ▶▶ Les conditions de travail
- ▶▶ Les évolutions du poste
- ▶▶ Les contraintes du poste

Elle comporte les éléments suivants :

- ▶▶ L'activité principale et les missions du poste
- ▶▶ La formation
- ▶▶ L'expérience
- ▶▶ Les compétences techniques
- ▶▶ Les compétences comportementales



# ANNEXE 3: EXEMPLE DE PROFIL DE POSTE

## ► EXEMPLE DE PROFIL DE POSTE

- Identification du poste : \_\_\_\_\_
- Entreprise/établissement : \_\_\_\_\_
- Rattachement (hiérarchique) : \_\_\_\_\_
- Statut (employé, agent de maîtrise, cadre...) : \_\_\_\_\_
- Mission (raison d'être du poste) : \_\_\_\_\_

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES REQUISES		
Verbes d'action + résultat produit	Connaissances théoriques	Savoir faire opérationnels	Comportements professionnels

- Qualification ou expérience requise : \_\_\_\_\_
- Conditions d'embauches (type de contrat, rémunération, CCN, lieu de travail...) : \_\_\_\_\_
- Particularités du poste (horaires, déplacements...) : \_\_\_\_\_

# ANNEXE 4 : CANEVAS DU PROFIL DU CANDIDAT

	Indispensable	Souhaité
Formation - - -		
Expérience professionnelle - - -		
Compétences exigées - Compétences techniques - Compétences comportementales		
Caractéristiques spécifiques - - -		

# ANNEXE 5 : EXEMPLES DE QUESTIONS POUR L'ENTRETIEN

## **L'expérience professionnelle :**

- ▶▶ Quelles sont les expériences professionnelles que vous avez eues ?
- ▶▶ Je vois ici que vous avez fait plusieurs stages en entreprise. Parlez-moi en détail de ces expériences.
- ▶▶ Qu'avez-vous le plus apprécié ?
- ▶▶ Quelles difficultés avez-vous rencontrées pendant ces stages ?
- ▶▶ Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?

## **Les compétences professionnelles ou mises en situation :**

- ▶▶ Si vous avez à ..... comment procéderiez-vous ?
- ▶▶ Si vous aviez à faire la liste de ce qui est important pour réussir dans ce métier, qu'est-ce que vous y mettriez ?
- ▶▶ Si vous rencontriez le problème suivant :... comment vous y prendriez-vous pour le résoudre ?
- ▶▶ Quels sont les savoir-faire qui vous ont été les plus utiles pour réussir dans votre dernier emploi ?
- ▶▶ Si vous acceptiez cette nouvelle fonction, quelles sont les innovations, les améliorations, les techniques nouvelles, les modifications... que vous y apporteriez vraisemblablement ?
- ▶▶ Selon vous, la réussite dans cette fonction implique que son titulaire maîtrise bien quels domaines ?
- ▶▶ Pouvez-vous me parler un peu de la façon dont vous procédez lorsque vous avez à prendre une décision technique ou organisationnelle importante ?
- ▶▶ Les caractéristiques personnelles (Il est bien entendu recommandé une grande prudence sur ces questions. L'objectif n'est pas d'avoir les informations détaillées mais, par des questions générales, de pouvoir se faire une opinion sur la probabilité d'adaptation réelle du candidat aux objectifs de l'entreprise et du poste).
- ▶▶ Parlez-moi de vous...
- ▶▶ S'il y avait ici 2 ou 3 personnes vous connaissant bien, qui ont étudié ou travaillé avec vous, comment vous décriraient-elles ?
- ▶▶ Comment vous décrivez-vous vous-même ?
- ▶▶ Que considérez-vous comme étant vos points forts ?
- ▶▶ Quel est le point sur lequel vous sentez que vous avez à progresser ?

## **Motivation par le poste offert :**

- ▶▶ Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre annonce ?
- ▶▶ Pour quelles raisons souhaitez-vous changer d'emploi ?
- ▶▶ Pourquoi aimeriez-vous entrer dans notre structure ?

# ANNEXE 6 : FICHE DE SYNTHÈSE DES ENTRETIENS

Nom..... Prénom .....

Poste..... Service .....

Nom de l'interviewer.....

Date de l'entretien.....

	Points forts	Points faibles
Formation		
Expérience		
Comportement		

Motivation pour le poste :

OUI	NON
Embauche sans restriction	Non pour le poste, mais peut-être dans un autre service (précisez)
Doute sur un point, lequel ?	Non, quel que soit le service

# ANNEXE 7 : EXEMPLE D'OUTIL DE TRAITEMENT DES CV

## ► EXEMPLE D'OUTIL DE PRESELECTION DES CV

• Poste : \_\_\_\_\_

*Indiquez ++, +, - ou -- en fonction de la correspondance entre chaque CV et les critères de recrutement.*

Pour chaque item, lister et évaluer	CV1	CV2	CV3	CV4
Expériences activités				
Connaissances				
Savoir-faire opérationnels				
Comportements professionnels				
Qualification				





Usgeres  
60-62 boulevard Diderot  
75012 PARIS  
Tel. 01 43 41 71 72 Fax. 01 43 41 72 22  
[usgeres@usgeres.fr](mailto:usgeres@usgeres.fr) - [www.usgeres.fr](http://www.usgeres.fr)

## **Annexe 9 : Charte de la diversité**





# La Charte de la diversité dans l'entreprise

*La différence est une richesse*



Sous l'égide de  
INSTITUT  
MONTAIGNE



# Charte de la Diversité dans l'Entreprise

Favoriser le pluralisme et rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières est un facteur de progrès pour l'entreprise. Une telle démarche contribue à son efficacité et à la qualité de ses relations sociales. Elle peut avoir un effet positif sur l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses prestataires extérieurs et de ses consommateurs, en France et dans le reste du monde.

La *Charte de la diversité* adoptée par notre entreprise a pour objet de témoigner de notre engagement, en France, en faveur de la diversité culturelle, ethnique et sociale au sein de notre organisation.

En vertu de cette charte, nous nous engageons à :

- 1. Sensibiliser et former nos dirigeants et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité.**
- 2. Respecter et promouvoir l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources humaines que sont notamment l'embauche, la formation, l'avancement ou la promotion professionnelle des collaborateurs.**
- 3. Chercher à refléter la diversité de la société française et notamment sa diversité culturelle et ethnique dans notre effectif, aux différents niveaux de qualification.**
- 4. Communiquer auprès de l'ensemble de nos collaborateurs notre engagement en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et informer sur les résultats pratiques de cet engagement.**
- 5. Faire de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique de diversité un objet de dialogue avec les représentants des personnels.**
- 6. Inclure dans le rapport annuel un chapitre descriptif de notre engagement de non-discrimination et de diversité : actions mises en œuvre, pratiques et résultats.**

# Exposé des motifs

Une charte de la diversité, pour quoi faire ?

L'égalité en droits de tous les citoyens est assurée par notre Constitution. Pourtant, nombreux sont les citoyens issus de l'immigration, parfois hautement qualifiés, qui ne parviennent pas à accéder à un emploi, alors que leurs camarades de promotion y parviennent assez rapidement. Un « plafond de verre » bloque l'ascension sociale de nombre de nos concitoyens, discriminés à raison de leurs patronymes, de leur couleur de peau ou de leur lieu de résidence. Ils sont exclus de pans entiers de la sphère économique et de la vie publique. Nous discriminons, le plus souvent sans le savoir.

Si les composantes de la société française sont diverses, cette diversité doit se retrouver aux différents échelons de la société, y compris les plus élevés. C'est une question de justice, d'intérêt national et c'est même un enjeu économique.

La Charte de la diversité dans l'entreprise repose sur une idée simple. Nos entreprises ont intérêt à refléter la diversité de la société dans laquelle elles sont implantées. De la même façon que la mixité hommes/femmes au travail est, de fait, un facteur de dynamisme social et un stimulateur de performances, la diversité relève non pas de la compassion mais bien de l'intérêt économique et social de l'entreprise.

Dans d'autres pays, les entreprises qui ont placé la gestion de la diversité au cœur de leur stratégie, sont conscientes que la diversité dans nos sociétés est devenue un avantage tant sur le plan économique que social, dont l'impact se fait sentir sur la créativité et la compétitivité des entreprises.

L'origine ethnique ne sera jamais « le » critère pour obtenir un emploi. Notre action vise à lutter contre les discriminations, pas à en ajouter de nouvelles. La Charte cherche seulement à compenser un certain nombre de handicaps devant l'emploi dont souffrent nombreux candidats issus de l'immigration : absence du capital culturel, social, éloignement des réseaux, si importants dans la recherche d'un emploi. L'engagement de l'entreprise en faveur de ces candidats ne se conçoit qu'à qualifications égales. Il cherche à valoriser la compétence, et rien d'autre.

Pour ce faire, nos entreprises doivent dépasser les réflexes de confort, de prudence ou de conformisme, qui freinent le recrutement des diplômés issus des minorités visibles, puis leur promotion dans l'entreprise. Dans cette optique, elles doivent au plus vite formaliser et valoriser leurs engagements en faveur de la Charte de la diversité, pour ouvrir l'accès à l'élite aux candidats maghrébins, noirs ou asiatiques, et leur permettre de faire valoir leurs compétences et leurs talents.

Les signataires de la charte décriront au bilan social annuel de l'entreprise la liste des actions menées pour réaliser la diversité et atteindre l'équité véritable.

La Charte est un message fort, le gage d'une ouverture, une promesse claire en faveur de la non-discrimination et de la diversité en France. Cette promesse est une avancée importante, mais elle ne suffira pas. Nous devons trouver les moyens d'une évaluation fiable, pour mesurer l'efficacité des pratiques inclusives mises en œuvre au titre de la charte.

Ni quotas rigides et discriminatoires, ni simple « bonne volonté » vouée à l'échec, la charte de la diversité est la première étape vers une démocratie pluraliste, attachée à la lettre, mais plus encore à l'esprit de notre héritage républicain.

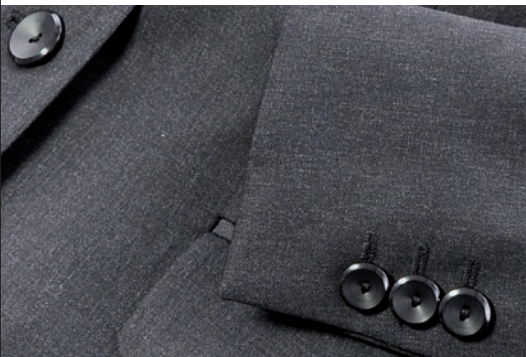
Claude BEBEAR

Yazid SABEG

## **Annexe 10 : Charte vestimentaire de UBS**



## Dresscode UBS à l'attention des collaborateurs PKB



# Table des matières

#### **4 Introduction**

- 5 L'objectif du Dresscode
- 5 Le vêtement comme vecteur essentiel de la communication non verbale

#### **6 Le Dresscode UBS**

- 7 De quoi se compose le Dresscode?
- 8 Directives

#### **9 Le Dresscode UBS pour femmes**

#### **11 Le tailleur et le tailleur pantalon**

#### **13 Le chemisier**

#### **15 Les accessoires UBS pour femmes**

- 16 Le foulard et le nicky/Technique de nouage

#### **17 Les chaussures et la ceinture**

#### **19 La touche personnelle**

- 20 Les bijoux
- 20 Un maquillage soigné
- 20 Les mains
- 21 Les cheveux
- 21 L'utilisation de parfum et de déodorant
- 22 Une haleine fraîche
- 22 Les sous-vêtements et les collants

#### **24 L'entretien des vêtements**

#### **26 Le Dresscode UBS pour hommes**

#### **28 Le costume**

#### **30 La chemise**

#### **32 Les accessoires UBS pour hommes**

- 33 La cravate/technique de nouage

#### **34 Les chaussures et la ceinture**

- 35 La ceinture
- 35 Les chaussures
- 36 Les chaussettes
- 36 Les bijoux
- 36 Les sous-vêtements

#### **37 Une apparence soignée et stylée**

- 38 Le rasage
- 38 Les soins du visage
- 38 Les mains
- 38 La coupe de cheveux
- 39 Les autres poils du visage
- 39 L'utilisation de parfum et de déodorant

#### **39 L'entretien des vêtements**

#### **41 Vérifiez votre look!**

# Introduction



### **L'objectif du Dresscode**

Notre activité a essentiellement pour mission d'établir des relations solides avec nos clients, nos actionnaires et notre environnement sur la base du respect mutuel. La satisfaction des besoins de nos clients et l'établissement de relations durables constituent le point central de notre activité. C'est en nous comportant de façon irréprochable dans nos interactions quotidiennes avec l'ensemble de nos groupes d'intérêt, que nous contribuons de manière directe à renforcer l'image d'UBS comme étant une entreprise intègre et consciente de ses responsabilités.

La réputation d'UBS constitue notre bien le plus précieux. Adopter un comportement irréprochable implique également d'avoir une présentation impeccable. Les conseillers clientèle sont très souvent les premiers interlocuteurs de nos clients et sont perçus comme les représentants d'UBS.

### **Le vêtement comme vecteur essentiel de la communication non verbale**

Le respect du Dresscode dictant une apparence soignée et une présentation correcte contribue à communiquer nos valeurs et notre culture. Nous transmettons par ce biais ce que nous entendons concrètement par les notions de vérité, de clarté et de performance: une gestion respectueuse, responsable et intègre, une attitude consciencieuse, fiable et constante, ainsi que le respect des normes professionnelles les plus exigeantes.

Notre style vestimentaire reflète souvent notre mode d'action. Les individus sont principalement jugés sur leur apparence. Les couleurs anthracite foncé, noir et bleu foncé symbolisent la compétence, le formalisme et le sérieux. Une apparence impeccable peut procurer une paix intérieure et un sentiment de sécurité.

C'est en tenant compte du fait que la première impression constitue un facteur décisif que le Dresscode proposé aujourd'hui a été élaboré. Celui-ci souligne le professionnalisme de notre banque.

# Le Dresscode UBS

De quoi se compose le Dresscode?

Le Dresscode fait partie intégrante de l'image de marque d'UBS et soutient les efforts que nous déployons pour être considérés comme un établissement financier de premier ordre.

Nous entendons par Dresscode UBS une collection de vêtements destinés à donner à notre personnel une allure professionnelle et stylée tout en mettant en avant leurs compétences et leur personnalité.

### **Directives**

Ces directives sont destinées à tous les collaborateurs PKB et leur observation est obligatoire. Les cadres dirigeants sont tenus de garantir et de contrôler le respect de ce Dresscode et de s'assurer que le personnel affiche une apparence soignée.

#### *Directives relatives au Dresscode*

- Le «Dresscode UBS à l'attention des collaborateurs PKB» fait partie intégrante des directives applicables à l'ensemble des collaborateurs PKB.
- Les accessoires UBS ne doivent en aucun cas être portés à titre privé.
- Chaque collaborateur PKB est lui-même responsable de la bonne tenue et du nettoyage de ses vêtements.
- Les accessoires UBS obsolètes doivent être détruits ou jetés.

Les termes utilisés pour désigner les individus se réfèrent également aux personnes de sexe féminin.

# Le Dresscode UBS pour femmes

## Le Dresscode pour femmes:

- Tailleur uni ou tailleur pantalon de couleur anthracite foncé, noir ou bleu foncé
- Chemisier blanc, de préférence une chemise
- Accessoire d'UBS: nicky ou foulard
- Chaussures fermées, noires et classiques
- Ceinture noire





A close-up photograph of a grey suit jacket. The image shows the lapel on the left with a single button, and the cuff on the right with three buttons. The fabric has a fine, woven texture. The lighting is soft, highlighting the texture and the metallic sheen of the buttons.

Le tailleur et tailleur pantalon

## Le tailleur et tailleur pantalon

### Directive du Dresscode:

**La tenue professionnelle classique unie de couleur anthracite foncé, noir ou bleu foncé.**

Ces pièces sont très seyantes, leur coupe est légère et elles offrent un haut niveau de confort. La silhouette obtenue est élégante et élancée sans aucune impression d'être à l'étroit. La veste doit rester lisse, même lorsqu'elle est boutonnée et ne doit pas vous serrer. Les jupes et pantalons doivent (aussi bien en position debout qu'assise) offrir une amplitude suffisante et être capables de se remettre en place tout seuls. La jupe ne doit pas remonter lorsque vous marchez.

La longueur de jupe idéale se situe au milieu du genou et peut descendre jusqu'à cinq centimètres en dessous du genou (mesurés à partir du milieu du genou).

### Astuces et conseils

- Bien que les blazers soient dotés de poches, ils n'ont pas été conçus pour contenir un grand nombre d'effets personnels ou d'accessoires (clés, outils, etc.). Laissez ces poches de préférence vides, afin qu'elles ne se déforment pas de façon inesthétique.
- La veste se porte boutons fermés. En position assise, ils doivent toujours être ouverts.



Le chemisier



## Le chemisier

### Directive du Dresscode:

**L'élément de base de notre collection d'habillement professionnel: la chemise blanche unie à col classique.**

### Astuces et conseils

- Le chemisier se porte généralement dans le pantalon ou dans la jupe et son échancrure doit être adaptée au reste du Dresscode (une largeur de main sous la clavicule).
- Le chemisier ne doit ni serrer la poitrine, ni même bailler, car cela contribue à donner une apparence négligée.
- Le col du chemisier doit être porté de préférence sur le revers. Placé par-dessus le revers, il permet toutefois d'adoucir les traits.
- Portez des sous-vêtements de couleur chair en dessous des chemisiers blancs. En outre, nous vous recommandons, dans la mesure du possible, de ne pas vous maquiller le cou. Les traces de maquillage sur les cols font mauvais effet.
- En général, un chemisier se porte avec une veste. Lorsqu'il fait très chaud, et après validation de votre supérieur hiérarchique, il est possible de ne porter que le chemisier avec le pantalon ou la jupe.

Les accessoires UBS pour femmes



## Le foulard et le nicky

### Directive du Dresscode:

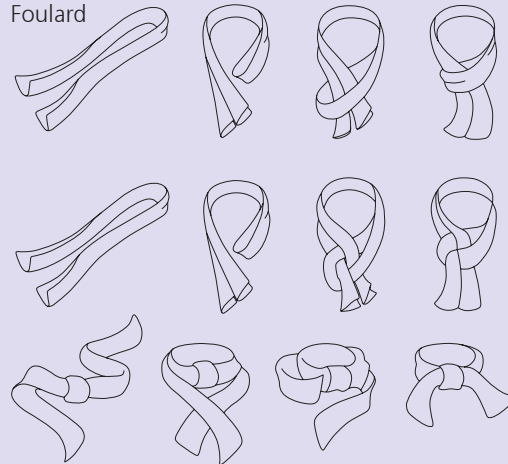
**Le port d'un foulard ou d'un nicky UBS est obligatoire.**

Bien noué, un foulard ou un nicky peut mettre en avant votre professionnalisme et votre style. A ce titre, vous trouvez, ci-contre, quelques exemples de techniques de nouage possibles.

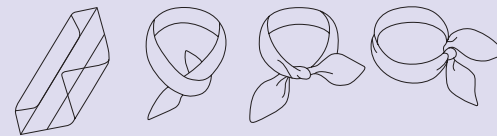
- Le nicky doit toujours être plié puis noué avec un nœud orienté, non en dessous, mais dans la mesure du possible, en haut à gauche. Le style «boy scout» (nicky avec soufflet sur la nuque) est à rejeter dans tous les cas.
- Les nœuds doivent être défaits après usage afin de permettre au tissu de se reposer. Vous pouvez éventuellement repasser légèrement vos accessoires à la vapeur sur la position 1.
- Positionnez votre badge côté gauche, à l'horizontale sur le tiers supérieur du vêtement. La pochette peut vous aider pour le positionnement.

## Technique de nouage

Foulard



Nicky







Les chaussures et la ceinture

## Les chaussures

### Directive du Dresscode:

#### **Chaussures fermées, noires et classiques.**

Sans chaussures adaptées et de qualité, même le plus beau tailleur ne donne aucun style. Seules des chaussures adéquates complèteront avantageusement un Dresscode correctement respecté, conféreront style et élégance et contribueront positivement à l'impression générale. Si votre tenue est de couleur anthracite foncé, noir ou bleu foncé, des chaussures noires fermées en cuir brillant de style classique ou tendance conviendront parfaitement. La hauteur du talon ne doit pas dépasser 7 cm; le port de chaussures ouvertes est prohibé.

Dans le choix des chaussures, il est important de tenir compte du fait qu'elles seront portées toute la journée. Par conséquent, vous devez absolument être vigilante, lors de l'achat, à leur forme et au confort qu'elles procurent. Évitez absolument de porter des chaussures neuves douloureuses qui vous empêchent d'être à l'aise, prévenante et attentive lorsque vous êtes en contact avec la clientèle.

### Astuces et conseils

- Pour améliorer votre confort, vous pouvez porter des semelles en silicone «Party-Feet», par exemple lorsque vous marchez sur des revêtements de sol durs.
- Vérifiez régulièrement si un remplacement de vos semelles ou talons s'avère nécessaire, en plus de l'entretien normal de vos chaussures, car des talons usés peuvent desservir votre apparence.
- Il est important de nettoyer et de cirer régulièrement vos chaussures et d'utiliser des embauchoirs ou de les rembourrer avec du papier afin de conserver leur forme.
- Accordez à vos chaussures un temps de pause équivalent au double de leur temps d'utilisation afin que le cuir puisse sécher et se reposer.
- Changez une fois par jour de chaussures: avec des chaussures «fraîches», vous vous sentirez mieux et améliorerez votre performance au travail.
- Ne portez jamais des chaussures trop petites pour vous: il n'y a rien de pire qu'un sourire crispé.

## La ceinture

### Directive du Dresscode:

**Lorsque la jupe ou le pantalon est doté de passants, le port d'une ceinture de couleur noire est obligatoire.**



La touche personnelle

## Les bijoux

Les bijoux doivent servir à apporter une touche personnelle à votre style, à compléter votre tenue et à mettre en valeur votre personnalité. La couleur des bijoux portés doit correspondre au Dresscode. En effet, l'attention se porte généralement sur ce qui paraît élégant et discret. Boucles d'oreilles, créoles, anneaux et chaînes dont les couleurs sont assorties à votre tenue conviendront au mieux. Pour des raisons de sécurité au travail, mais pas seulement, il est déconseillé de porter plus de sept bijoux, ainsi que tous bijoux trop voyants. Enfin, il n'y a aucune obligation à en porter.

### Astuces et conseils

- Voici un exemple de sept bijoux que vous pouvez porter afin que votre allure générale soit cohérente:
  - alliance simple (1)
  - montre discrète (1)
  - lunettes peu voyantes (1)
  - boucles d'oreille (2)
  - bague, chaîne ou bracelet pour attirer l'attention (2)
- Les tatouages, piercings ou chaînes de cheville sont démodés et ne reflètent pas une allure professionnelle. Par conséquent, leur port n'est pas autorisé.

- Lunettes: le port de lunettes ultra tendance ou de verres aux couleurs trop voyantes n'est pas autorisé.
  - Veuillez également à ce que vos bijoux soient assortis à la couleur métallisée de votre monture de lunettes.
  - Les lunettes assurent une bonne vision. Par conséquent, elles doivent toujours être propres.
- Le port des lunettes de soleil est autorisé en extérieur. Les règles de bienséance exigent toutefois que vous les retiriez lors de vos entretiens avec la clientèle ou d'autres personnes afin que le contact visuel puisse s'établir. Les lunettes de soleil ne doivent pas être portées sur la tête.
- Par considération pour notre clientèle étrangère, évitez de porter des symboles religieux trop voyants.

### Un maquillage soigné

Une allure irréprochable passe, non seulement par le port bien assorti d'accessoires, chaussures et bijoux, mais aussi par l'entretien de vos cheveux et de votre peau. Une allure élégante s'obtient uniquement si vous consacrez suffisamment d'attention à ces deux derniers points. L'utilisation du maquillage apporte aux femmes une touche plus professionnelle. Un maquillage de jour léger composé d'un fond de teint, d'un mascara et d'un rouge à lèvres discret assorti en accord avec le Dresscode mettra en valeur votre personnalité



## Les mains

Avoir des mains propres et soignées ainsi que des ongles entretenus va de soi. Votre vernis et rouge à lèvres doivent correspondre au Dresscode. Les couleurs tendance voyantes, telles que le vert, le bleu, le brun foncé ou le noir, etc. ainsi que les décorations des ongles ne sont pas autorisées.

## Astuces et conseils

- Des mains mal soignées et un vernis à ongles écaillé confèrent une apparence extrêmement négligée.
- Inutile d'avoir des ongles trop beaux et très longs! De nombreuses femmes élégantes ont les ongles courts et s'ils sont soignés, votre apparence n'en sera que plus belle et naturelle!

## Les cheveux

Une coiffure adaptée est essentielle pour plaire aux autres et à soi-même et contribue également de façon déterminante à votre bien-être. Des études ont montré que des cheveux soignés et une coupe stylée et impeccable augmentent considérablement le capital sympathie des individus et permettent de mettre en valeur leur personnalité.

## Astuces et conseils

- Votre coupe vaut que vous vous posiez les questions suivantes:
  - Est-ce une coupe qui correspond à mon âge?
  - Combien de temps suis-je prête à passer tous les matins pour me coiffer?
  - Quel résultat donnent la qualité et le volume de mes cheveux?
  - Comment sont mes proportions générales?
  - Quelle est la forme de mon visage et celle de mes traits?
- Tout ce qui est contre nature (lorsque vous voulez, par exemple, avoir les cheveux lisses et que vous êtes constamment obligée de les passer au fer pour obtenir cet effet) génère beaucoup de stress. En plus, un look nécessitant beaucoup d'efforts s'en ressent.
- Les cheveux longs (plus bas que les épaules) doivent être attachés. Si vous portez des barrettes, elles doivent être discrètes et identiques à la couleur de vos cheveux. L'utilisation de chouchous ou d'élastiques est également possible.
- Les cheveux ou les mèches très colorés ne sont pas autorisés; en outre, ils exigent un entretien important.
- Si vous avez une couleur, vous devez veiller à ce que vos racines soient toujours impeccables.

## L'utilisation de parfum et de déodorant

Comme la majorité d'entre nous le pensent, les odeurs et les couleurs jouent un rôle important dans notre apparence extérieure. Et comme pour le maquillage, votre parfum doit mettre en avant votre personnalité.

Une senteur doit tout d'abord être perceptible à une distance d'une longueur de bras et de façon discrète. Le parfum ainsi que les déodorants ne doivent pas être trop marqués. Vous devez également en changer souvent car le nez finit par ne plus sentir leur puissance. C'est pourquoi, en changer régulièrement peut vous aider à mieux les doser.

### Astuces et conseils

- Bien se parfumer: le parfum s'applique aux endroits où le pous est perceptible: sur le poignet, dans le pli du coude ou dans le cou. Ne massez jamais l'endroit où vous avez déposé des gouttes de parfum, car cela peut détruire ses molécules.
- Le moment idéal pour se parfumer est directement après avoir pris une douche chaude, lorsque les pores de la peau sont encore ouverts. Ainsi, les senteurs dureront plus longtemps. En outre, votre peau ne doit pas être sèche. Par conséquent, vous devez toujours appliquer au préalable une lotion corporelle

sur votre peau. Il est important que cette lotion soit sans parfum ou dégage une odeur neutre, car même si elle est plaisante, cela donnerait rapidement un mélange d'odeurs non harmonieux et trop pénétrant. Autre solution: utilisez la ligne de soins correspondant au parfum porté.

- La quantité de parfum utilisée varie complètement selon son caractère. D'une manière générale: vaporisez une très petite quantité de parfum sur votre peau puis attendez 15 minutes jusqu'à ce qu'il ait déployé toutes ses senteurs. Ce n'est qu'ensuite que vous jugerez s'il est nécessaire d'en remettre.
- Les senteurs tenaces ne sont pas recommandées dans le travail quotidien. Par conséquent, évitez de vous reparfumer pendant la seconde moitié de la journée et d'essayer de nouveaux parfums pendant votre pause déjeuner.

### Une haleine fraîche

Parallèlement à l'odeur agréable dégagée par un parfum porté de manière discrète, d'autres odeurs bien discernables se révèlent en revanche plutôt gênantes. Par exemple l'ail, l'oignon ou la fumée de cigarette.

### Astuces et conseils

- Evitez de fumer lorsque vous êtes en contact avec la clientèle. De même, la fréquentation des établissements enfumés à l'heure de la pause déjeuner doit être évitée.
- Evitez les plats à base d'ail et d'oignon et consommez avec parcimonie des chewing-gums à la chlorophylle.
- Le chewing-gum a l'avantage d'avoir un effet nettoyant sur les dents. Mais, au cours d'une discussion, il se révèle plutôt désagréable.

### Les sous-vêtements et les collants

Les sous-vêtements font partie des pièces les plus intimes de notre habillement. Ils ne doivent pas pour autant être négligés et bien au contraire, ils doivent vous aller parfaitement, ne jamais serrer, ni rentrer dans la peau et naturellement ne pas être visibles à travers vos vêtements, ni se démarquer ou se voir par dessus votre tailleur. Votre silhouette ne doit pas souffrir du port de vos dessous.

La couleur de vos collants, strictement unis, doit correspondre au Dresscode. Des collants ou bas de couleur plus foncée que celle de votre jupe ou de votre pantalon affinent les jambes. Pendant les mois d'été, si vous portez une jupe, vous pouvez tout à fait porter des bas fins de couleur chair. Vous devez toujours porter des bas foncés avec un pantalon. Si vous portez une jupe, le port de collants demeure obligatoire même par temps chaud. Le port de collants opaques, de bas résille, de bas fantaisie ou de collants trop brillants est interdit.

### Astuces et conseils

- La microfibre est un tissu idéal pour les dessous: elle est légère, fine, sportive, thermoactive et contrairement au coton, elle ne fait pas de plis.
- Coloris acceptés pour les collants et mi-bas:
  - gris
  - noir
  - anthracite
- Ayez toujours avec vous une paire de bas de rechange: les collants filés peuvent être provisoirement réparés avec du vernis à ongles transparent et un peu de chance. Néanmoins, le dommage demeure visible et le collant devra être changé le plus rapidement possible.
- Vous prolongerez la durée de vie de vos bas et de vos collants si vous avez les ongles des pieds bien coupés et limés. De même, les ongles trop longs ou cassants sont préjudiciables pour vos collants car ils peuvent en tirer les fils de façon inesthétique.

L'entretien des vêtements



### Directive du Dresscode:

**Vous êtes responsable de la bonne tenue et du nettoyage de vos vêtements.**

### Astuces et conseils

- Laissez, si possible, votre tenue suspendue à l'air libre pendant deux jours après l'avoir portée. Les fibres du tissu pourront ainsi se reposer et vous prolongerez la durée de vie de vos vêtements.
- Les pantalons et jupes doivent être régulièrement repassés à la vapeur et les plis des pantalons régulièrement rafraîchis.
- Veillez à amener régulièrement vos vêtements au pressing de manière à ce qu'ils bénéficient d'un nettoyage professionnel.
- Après avoir été portés une fois, les chemisiers doivent être lavés et repassés de manière appropriée. Respectez les consignes d'entretien. Il est préférable de les repasser lorsque le tissu est encore légèrement humide.
- Les foulards et nickys doivent également être régulièrement lavés en respectant leurs consignes d'entretien.
- Les tenues sales doivent être immédiatement lavées et ne plus être portées: les taches pourraient s'incruster et devenir plus difficiles à enlever.

# Le Dresscode UBS pour hommes

## Le Dresscode pour hommes:

- Costume deux pièces uni de couleur anthracite foncé, noir ou bleu foncé
- Chemise blanche à manches longues sans de manchettes
- Accessoire UBS: la cravate
- Chaussures noires et classiques
- Ceinture noire





Le costume





## Le costume

### Directive du Dresscode:

**La tenue professionnelle classique unie de couleur anthracite foncé, noir ou bleu foncé.**

La veste droite à deux boutons et le pantalon constituent les principales composantes d'un costume professionnel classique.

La veste doit être fermée jusqu'au bouton le plus bas (non compris), lorsque vous êtes debout ou que vous vous déplacez. Le bouton le plus bas doit toujours rester ouvert. En position assise, le blazer doit rester ouvert. Le vêtement doit toujours être boutonné de sorte à ne pas vous sentir étriqué et la fente dorsale ne doit pas s'ouvrir. Le col doit épouser correctement votre morphologie et aucun pli ne doit se former sous la nuque. Les épaules ont des proportions naturelles: des épaules trop larges font paraître un costume trop grand et la tête trop petite. À l'inverse, des épaules trop étroites serrent et font apparaître la tête exagérément grande. La veste doit couvrir complètement votre postérieur. Veillez à ce que le bas de votre pantalon forme un léger pli juste au-dessus de la chaussure.

### Astuces et conseils

- Par temps chaud, il est possible de ne pas porter la veste à condition de porter une chemise à manches longues.
- Seuls des plis bien marqués donnent une apparence soignée; par conséquent, veillez à les rafraîchir régulièrement.
- D'une manière générale, il n'est pas recommandé de porter une veste dont les poches sont trop remplies car cela désorganise l'allure.
- De même, abstenez-vous de ranger un porte-monnaie trop volumineux dans vos poches de pantalon.
- Rangez votre veste de manière appropriée sur un cintre avec une forme large et arrondie aux épaules. Vous préserverez ainsi la forme de votre vêtement.

La chemise



## La chemise

### Directive du Dresscode:

**L'élément de base de notre collection d'habillement professionnel: la chemise blanche unie à manches longues sans boutons de manchettes.**

La coupe moderne est aujourd'hui légère et plutôt cintrée et les chemises offrent ainsi un confort amélioré. Au niveau du col, la chemise doit être d'une amplitude suffisante pour laisser un espace d'au moins un doigt. Les manchettes des chemises ne doivent pas être trop larges par rapport au poignet. La longueur de la manche est correcte lorsque, à bras replié, la manchette dépasse d'environ 1,5 à 2,5 centimètres sous la manche de la veste et est bien visible. Le col des chemises doit dépasser d'environ 1 à 1,5 centimètre au-dessus du col de la veste et ne doit pas onduler sous la cravate. Les pointes des cols de chemise doivent épouser la partie située sous le revers de la veste.

Le port de chemises à manches courtes et de boutons de manchettes est à proscrire.

### Astuces et conseils

- La poche de poitrine des chemises doit rester vide, excepté pour ranger un stylo ou votre badge.
- Le bouton le plus haut des chemises doit toujours rester fermé.

A collection of red men's accessories, including a tie, pocket squares, and a handkerchief, all featuring a subtle floral pattern. The items are arranged in a layered, overlapping fashion against a light blue background. The tie is prominently displayed in the foreground, showing its texture and pattern. The pocket squares and handkerchief are tucked behind it, creating a sense of depth and showcasing the variety of items available.

Les accessoires UBS pour hommes

## La cravate

### Directive du Dresscode:

**Le port de la cravate UBS est absolument impératif.**

Il existe plusieurs techniques de nouage et une cravate nouée correctement doit effleurer le haut de la boucle de ceinture.

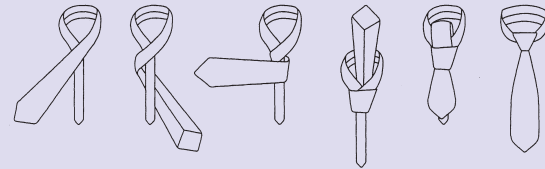
### Astuces et conseils

- A chaque fois que vous enlevez votre costume, dénouez votre cravate et suspendez ou enroulez-la. Accordez à votre cravate au moins une journée de repos avant de la porter de nouveau de manière à ce que le tissu et la doublure puissent se reposer.
- Vous laisserez de préférence à des professionnels le soin d'enlever les éventuelles taches. Plus les taches sont récentes, et plus le résultat obtenu sera meilleur.
- Ne lavez, ni ne repassez jamais vos cravates vous-même.
- L'épingle de cravate est aujourd'hui plutôt démodée mais elle est considérée comme utile et décorative par de nombreux porteurs de cravate.
- La pointe de votre cravate ne doit en aucun cas rentrer dans votre pantalon.

## Technique de nouage

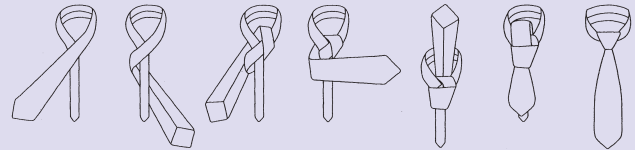
### Noeud simple ou Four-in-Hand

Le nœud de cravate simple présente une légère asymétrie. Il est fin et s'adapte donc plutôt aux cols jacquard, button-down et anglais.



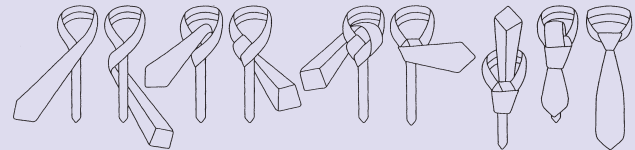
### Le nœud de cravate Windsor simple

Ce nœud mince convient au col jacquard, également appelé col Kent, au col button-down et au col anglais. Il convient à tous les types d'événement. Tenez également compte de votre taille et de votre stature. Un nœud mince donne une allure disproportionnée chez un individu corpulent. Dans ce cas, un nœud plus volumineux s'avère plus indiqué.



### Col Windsor double

Ce nœud, lorsqu'il est volumineux, donne au look une touche quelque peu dramatique. Il convient au col cutaway ou au col écarté. Plus les coins de col sont éloignés les uns des autres, plus le nœud peut être volumineux. Nouez tous les matins votre cravate. La desserrer et la suspendre dans l'armoire ne suffisent pas.





Les chaussures et la ceinture



## La ceinture

### Directive du Dresscode:

**Le port d'une ceinture de couleur noire est obligatoire en permanence.**

## Les chaussures

### Directive du Dresscode:

**Chaussures noires et classiques.**

Une tenue sans chaussures adéquates manque de cohérence: les chaussures constituent, à vrai dire, la base de votre présentation. Des chaussures noires à lacets avec semelle en cuir doivent être portées avec le costume anthracite, noir ou bleu foncé de rigueur. Les modèles qui ont fait leurs preuves sont les «brogues» classiques avec trous, les élégantes «Oxford» ou les «Derbys», à la ligne élancée et distinguée. Les modèles non lacés ainsi que les chaussures présentant des décorations ou des boucles grossières doivent être évités. De même, les bottes western et bottines ne sont pas autorisées. La chaussure doit vous aller parfaitement.

## Astuces et conseils

- Des chaussures bien entretenues donnent une meilleure impression que des chaussures négligées. L'entretien n'est pas seulement une affaire d'apparence extérieure.
- Une réparation appropriée permet de prolonger la durée de vie des chaussures. Nous vous recommandons de remplacer les talons suffisamment tôt. De même, pensez à faire poser une semelle extérieure neuve avant qu'elle ne soit trouée.
- Enfilez toujours vos chaussures en vous aidant d'un chausse-pied. Cela permet de ménager les contreforts. En outre, les chaussettes peuvent glisser ou faire des plis. Délacez complètement vos chaussures après usage.
- Après les avoir portées, laissez reposer vos chaussures au moins une journée, de manière à laisser le cuir sécher et se reposer. Tendez vos chaussures à l'aide d'embauchoirs, en bois de préférence. Il est également possible de rembourrer les chaussures de papier et de les ranger sur le côté.
- Changez une fois par jour de chaussures: avec des chaussures «fraîches», vous vous sentirez mieux et améliorerez votre performance au travail.

### **Les chaussettes**

Comme pour les chaussures, seul le port de chaussettes noires sans motifs est autorisé. Choisissez de préférence des chaussettes montantes afin de vous assurer que vos jambes demeureront invisibles dans toutes les positions assises. Les chaussettes courtes ainsi que les socquettes ne sont pas compatibles avec une tenue correcte.

### **Astuces et conseils**

- Les chaussettes à fines côtes présentent l'avantage d'affiner la jambe et d'attirer le regard sur les chaussures.
- En été, des chaussettes légères en coton ou en soie conviennent parfaitement. En hiver, des chaussettes en coton plus épais ou en laine seront idéales.

### **Les bijoux**

Inutile d'en porter beaucoup, mais choisissez plutôt quelques accessoires colorés et élégants assortis pour apporter une touche finale à votre allure. La règle consiste à ne pas dépasser les trois accessoires, lunettes de couleur sobre comprises, l'alliance ne comptant pas dans ces trois articles. Le Dresscode impose de renoncer au port de bracelets et boucles d'oreille. Les piercings et tatouages sont interdits. Le port de lunettes ultra-tendance ou de verres aux couleurs trop voyantes n'est pas non plus toléré. Le port de la montre doit se faire dans la mesure où il ne menace pas la sécurité au travail.

### **Astuces et conseils**

- Les lunettes doivent toujours être maintenues propres. Ceci permet d'une part de garantir en permanence une vision optimale et d'autre part, des verres de lunettes sales créent une apparence négligée.
- Lors d'entretiens avec la clientèle ou d'autres tiers, il est essentiel que vous retiriez vos lunettes afin que le contact visuel puisse s'établir. Les lunettes de soleil ne doivent pas être portées sur la tête.
- Qui porte une montre suggère la fiabilité et un grand souci de la ponctualité.

### **Les sous-vêtements**

Pour des raisons esthétiques et d'hygiène, ainsi que pour des questions de bien-être général, nous vous recommandons de porter un maillot de corps. Choisissez vos sous-vêtements de façon à ce qu'ils soient fonctionnels, ne se voient pas par-dessus vos vêtements, ni ne se devinent par-dessous.

### **Astuces et conseils**

- L'idéal est de choisir un t-shirt (en coton) fin et ajusté.
- Les sous-vêtements doivent exclusivement être fabriqués à partir de tissus de qualité supérieure, être facilement lavables mais également rester en bon état au bout de plusieurs lavages.



Une apparence soignée et stylée



L'entretien du corps et du visage font partie intégrante d'une présentation générale soignée. Finie l'époque où le soin du visage se limitait au rasage matinal et à l'utilisation d'un peu d'après-rasage.

### **Le rasage**

Même si vous ne portez pas la barbe mais uniquement la moustache, le rasage quotidien est une nécessité. Les barbes de trois jours ne sont pas autorisées. Que vous vous rasiez à l'eau ou à sec importe peu, c'est vous qui choisissez.

Pour ceux qui portent la barbe, celle-ci doit être courte et soignée. La même chose est valable pour ceux qui portent la moustache. Une barbe désordonnée donne une allure négligée. En cas de doute, parlez-en à votre supérieur hiérarchique qui tranchera.

### **Les soins du visage**

Les facteurs de pollution de la peau sont de plus en plus nombreux. Par conséquent, les exigences en matière de protection et de soin de la peau doivent l'être également. La peau représentant quasiment notre premier vêtement, nous vous recommandons de la protéger en appliquant une crème de soin composée d'actifs nourrissants et apaisants. Ainsi, votre peau paraîtra belle et soignée et votre rayonnement n'en sera que plus manifeste!

### **Les mains**

Avoir des mains propres et soignées, sans ongles cassés, ni noirs, va de soi. Astuce: ne laissez jamais vos ongles dépasser les 1,5 mm et arrondissez leurs angles au moyen d'une lime à ongles.

### **La coupe de cheveux**

Nous vous recommandons une visite chez le coiffeur toutes les quatre semaines environ afin d'entretenir votre coupe de cheveux. Durant cette période, les cheveux poussent en moyenne d'un centimètre, ce qui se voit surtout au niveau de la nuque et autour des oreilles. Une coupe de cheveux régulièrement entretenue constitue une exigence minimale en matière d'hygiène! Le plus important à ce titre demeure la simplicité. Si vous devez passer une demi-heure tous les matins pour vous coiffer, cela signifie que quelque chose ne va pas.

Les cheveux colorés ou les mèches s'avèrent peu convaincants lorsque la couleur artificielle contraste de façon excessive avec l'âge objectif de votre peau. De même, une barbe grise ou blanche, peut jurer avec la couleur retouchée de vos cheveux.

### **Les autres poils du visage**

Chaque petit poil qui pousse sur le corps a une fonction. Les sourcils protègent les yeux de la transpiration et les cils protègent de la poussière et des petits insectes. Les poils du nez, quant à eux, retiennent la poussière et les corps étrangers, nettoient, réchauffent et humidifient l'air respiré, le rendant tolérable pour les poumons. Les poils du visage qui prolifèrent dérangent toutefois l'apparence générale et doivent être évités.

### **L'utilisation de parfum et de déodorant**

Ce n'est pas uniquement ce que nous voyons, mais également ce que nous sentons qui influence notre perception des choses et notre communication. Avec notre nez comme organe de l'odorat nous interceptons, grâce à ses capteurs, les odeurs et senteurs, si infimes soient-elles et que nous jugeons comme étant agréables ou repoussantes. Une rencontre plaisante peut uniquement avoir lieu si nous «sentons bon» face à notre interlocuteur.

Notre odeur corporelle ne peut pas être modifiée. Toutefois, nous pouvons faire en sorte qu'elle ne produise que des senteurs plaisantes:

- En utilisant un déodorant efficace, vous conserverez, pendant plusieurs heures, la fraîcheur avec laquelle vous vous sentirez sûr de vous et plein de vitalité. En cas de transpiration excessive, votre déodorant doit pouvoir également être renouvelé durant la journée.
- Que vous soyez fumeur ou non, l'odeur de fumée froide ne plaît à personne. Si vous fumez, aérez régulièrement vos vêtements et nettoyez-les plus fréquemment. Essayez de limiter votre consommation pendant votre travail et utilisez un spray ou des gouttes buccales après chaque cigarette fumée.
- Une haleine prononcée (ail, oignons, etc.) peut également avoir des répercussions considérables sur la communication. Il est néanmoins possible de lutter contre la mauvaise haleine en évitant ces substances pendant la semaine.
- Si vous aimez porter du parfum ou de l'après-rasage, n'oubliez pas que là aussi, tous les goûts sont dans la nature. Sentir des effluves de parfum est souvent plus agréable que d'être envahi par un nuage odorant.

### **L'entretien des vêtements**

#### **Directive:**

**Vous êtes responsable de la bonne tenue et du nettoyage de vos vêtements.**

### Astuces et conseils

- Laissez, si possible, votre tenue suspendue à l'air libre pendant deux jours après l'avoir portée. Les fibres du tissu pourront ainsi se reposer et vous prolongerez la durée de vie de vos vêtements.
- Les pantalons doivent être régulièrement repassés à la vapeur et les plis des pantalons doivent être fréquemment rafraîchis.
- Veillez à amener régulièrement votre costume au pressing, de manière à ce qu'il bénéficie d'un nettoyage professionnel.
- Les chemises doivent être lavées et repassées de manière appropriée à chaque fois qu'elles ont été portées. Respectez les consignes d'entretien. Il est préférable de les repasser lorsque le tissu est encore légèrement humide.
- Les tenues sales doivent être immédiatement lavées et ne plus être portées: les taches pourraient s'incruster et devenir plus difficiles à enlever.

# Vérifiez votre look!

Notre apparence extérieure fait office de communication non verbale et en dit long sur notre personnalité. La liste figurant à la page suivante indique ce que nous jugeons fréquemment comme étant dépourvu de style chez notre interlocuteur. Vérifiez votre look avant «d'entrer en scène» afin d'éviter les pires erreurs.

# Don't

## Les chaussures

- Chaussures sales et non entretenues ou talons usés
- Chaussettes en coton avec des escarpins
- Chaussures en plastique avec des semelles de crêpe

## Les chaussettes

- Chaussettes trop courtes où la peau est visible
- Collants filés ou troués
- Chaussettes à motifs ou décorées d'images de bande dessinée
- Chaussettes en laine ou en coton pour femmes
- Bas en nylon pour les hommes

## Le pantalon

- Pantalon dont la longueur de jambe n'est pas adaptée, avec une taille ou un derrière trop serrés
- Pantalon sans ceinture
- Pantalon avec des faux plis

## La jupe

- Trop serrée à la taille et au niveau du derrière
- Trop courte
- Avec une doublure apparente

## La chemise et le chemisier

- Col et manchettes sales
- Manches trop courtes
- Trop étroit(e) au niveau de la poitrine ou du ventre
- Le port de chemises à manches courtes et de boutons de manchettes est à proscrire.

## La cravate

- Nouée trop courte ou trop longue
- Nœud non adapté à la chemise
- Nœud non adapté à la morphologie du visage

## La veste/le blazer

- Manches trop courtes/langues
- Coupe inadaptée au niveau des épaules
- Trop étroit(e) au niveau de la poitrine ou du ventre
- Manches relevées
- Veste portée ouverte

## Les bijoux

- Bijoux disproportionnés en taille et en quantité
- Bijoux clinquants
- Chaînes de cou/gourmettes pour hommes
- Piercings et tatouages visibles

## Les mains

- Ongles sales et non entretenus
- Faux ongles colorés et fantaisie
- Peau rugueuse ou craquelée

## Les cheveux

- Cheveux sales et non entretenus
- Nuque non rasée pour les coupes de cheveux courts
- Coloration trop ancienne laissant apparaître les racines
- Pointes abîmées

## Les sous-vêtements

- Sous-vêtements visibles à travers les vêtements/débordant sur les vêtements

**Nous vous souhaitons un franc succès!**



[www.ubs.com](http://www.ubs.com)



## **Annexe 11: Charte vestimentaire de France 3**

# FRANCE 3 CHARTRE VESTIMENTAIRE



# L'INFO ÉVOLUE AVEC SON TEMPS, LA MANIÈRE DE LA PRÉSENTER AUSSI

## La tenue comme support de marque

France 3 est unique en son genre. Cette diversité est une force, mais dans un paysage audiovisuel de plus en plus saturé, il apparaît nécessaire de maîtriser l'image que nous transmettons.

# LE VÊTEMENT COMME VECTEUR DE COMMUNICATION

Le vêtement est un langage. En tant que journalistes d'une même chaîne, il serait bon que notre style parle d'une seule voix. C'est pourquoi nous vous présentons le guide vestimentaire. Son but est de :

- Optimiser l'image de l'info sur France 3
- Créer une identité visible et durable
- Faciliter le choix du vêtement

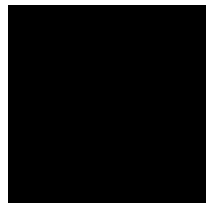




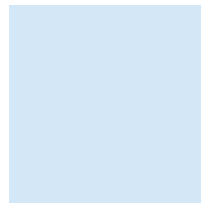
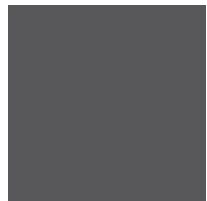
**LES ÉLÉMENTS  
DE NOTRE CHARTE VESTIMENTAIRE**

# LE LANGAGE DES COULEURS

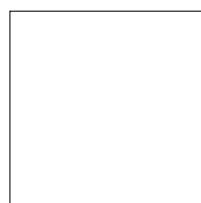
## Les couleurs recommandées à l'antenne



Le **noir**, les **gris** et le **bleu marine** donnent une apparence impeccable et soignée. Ils symbolisent le sérieux et la compétence.



Les camaïeux de **bleu** sont des valeurs sûres.



Le **blanc**, **blanc cassé**, l'**ivoire**, reflètent l'authenticité et le bien être.



Des couleurs plus **chaudes**, **violet**, **bordeaux**, **rose affirmé**, sont envisageables comme couleurs complémentaires.



**CONSEIL :** Attention aux couleurs trop vives (jaune, orange, vert), ainsi qu'aux couleurs trop pastel (beige, vert olive, jaune moutarde, rose pâle).



**DRESSCODE  
POUR LES FEMMES**

**2/13**

# LES VESTES

Élégantes et intemporelles, elles s'harmonisent avec n'importe quelle tenue. La veste sera de couleur plutôt unie, d'une coupe simple, structurée et ajustée. Les différentes sortes de boutonnages sont les bienvenues. Pantalons et jupes se portent en harmonie avec la veste.



Veste bleu marine  
3 boutons, peut se porter seule.



Veste grise 1 bouton.



Veste noire sans bouton.

**CONSEIL :** D'une manière générale, choisissez l'uni ou le ton sur ton, évitez les couleurs trop vives, trop pastel, et les motifs trop voyants.

Suggestion de couleurs pour les vestes





# LES CHEMISES ET LES BLOUSES

Chemises et blouses peuvent être portées avec ou sans veste. De préférence simples, structurées et cintrées, elles seront de couleur unie ou à motifs discrets.



La blouse manche courte,  
motifs discrets.



La chemise en coton est un classique intemporel. Seyante, avec jupe ou pantalon, été comme hiver. Cependant, **évitez de porter une chemise blanche sans quelque chose par-dessus.**

**CONSEIL :** Évitez la dentelle, les broderies, la transparence, le trop décolleté, les bijoux par dessus le vêtement.

Suggestion de couleurs pour les chemises,  
les blouses et les hauts



# LES COLS

Ce que le spectateur voit en premier dans un vêtement, ce sont le col et les manches. Il est donc opportun de jouer avec les différentes variétés de cols existants : **col rond**, **col de chemise**, **col en V**, **col lavallière**, **col bateau**, **col roulé** pour l'hiver...



Le col veste, se porte seul.



Le col chemise.



Le col roulé pour l'hiver.



Le col bateau.

**CONSEIL :** Pendant le printemps et l'été, vous pouvez choisir des couleurs plus claires.

Suggestion de couleurs pour les chemises, les blouses et les hauts



# LES MANCHES

Les manches sont également un élément qui attire l'œil du téléspectateur. N'hésitez pas à varier les modèles: **manches longues, manches 3/4, manches courtes, sans manches, emmanchure américaine...**



Tee-shirt manches courtes.



Blouse manches longues.

Suggestion de couleurs pour les hauts

**CONSEIL:** Vous pouvez varier les matières en fonction des saisons.



# LES ROBES

Incontournable, la robe sera simple et structurée. D'une longueur à proximité des genoux, elle donne de l'élégance. L'encolure, les manches, les couleurs et la matière peuvent varier. La robe peut être portée seule, sous une veste. Une ceinture peut ajouter une touche chic.



Robe sans manches,  
agrémentée d'une ceinture.



Robe manches longues,  
motifs discrets.



Robe manches 3/4.

Suggestion de couleurs pour les robes



**CONSEIL:** Privilégiez un tissu uni ou à motifs discrets.

# LES PULLS

Du moment que la coupe du pull est ajustée, toutes les formes sont envisageables: **twin set**, **col en V**, **col rond**, **col roulé** pour l'hiver, **cache cœur**... Le pull gagne en élégance quand il est agrémenté d'un bijou discret.



Twin set gris clair.



Pull noir col V.



Pull cache cœur.

Suggestion de couleurs pour les pulls



**CONSEIL:** Privilégiez un pull ajusté qui ne peluche pas.

# LES PANTALONS, LES JUPES POUR LES PRÉSENTATIONS DEBOUT

Le pantalon ou la jupe se porteront indifféremment avec tout ce qui est cité ci-dessus (chemise, blouse, veste, pull...).

Pantalon noir,  
en flanelle grise,  
à pinces ou sans pinces...  
même le jean foncé  
impeccable, agrémenté  
d'une paire de chaussures  
à talons et d'une veste  
pour l'habiller  
est envisageable.



La jupe se porte  
au niveau du genou.  
Avec des talons, une veste  
ou une blouse, avec ou  
sans collants.

Suggestion de couleurs  
pour les pantalons et les jupes



**CONSEIL:** Évitez les jeans délavés ou troués.



# LES CHAUSSURES

## POUR LES PRÉSENTATIONS DEBOUT

Le maintien et l'allure viennent des chaussures. Botte, bottine, ballerines ou à talons, elles habilleront toutes vos tenues. La couleur des chaussures sera en harmonie avec l'ensemble ainsi qu'avec les collants, si il y en a.



**CONSEIL :** Privilégiez des chaussures dans lesquelles vous êtes à l'aise pour marcher.

# LES BIJOUX

## LE DÉTAIL QUI SE VOIT

Boucles d'oreilles, collier, bague ou bracelet, les bijoux sont des accessoires indispensables pour rehausser la silhouette d'une touche de charme et de raffinement. Une seule condition : qu'ils soient discrets. Attention aussi à l'accumulation.



**CONSEIL :** Évitez de mettre le bijou par dessus le vêtement.



# MAQUILLAGE ET COIFFURE

- Les cheveux longs (plus bas que les épaules) devraient si possible être attachés ou tirés en arrière. Si vos cheveux ont une couleur, veillez à ce que les racines soient toujours impeccables.
- Le maquillage est à choisir avec le maquilleur plateau.
- Si vous portez des lunettes, privilégiez les verres anti-reflets.

# ASTUCES ET CONSEILS FEMME

- D'une manière générale, choisissez l'uni ou le ton sur ton. Attention aux couleurs trop vives ou trop pastels, ainsi qu'aux motifs trop voyants.
- Les écueils à éviter : la dentelle, les broderies, la transparence, le trop décolleté, un bijou par dessus le vêtement.
- Si vous portez des lunettes choisissez de préférence des verres anti-reflets.
- Si vos cheveux ont une couleur, veillez à ce que vos racines soient toujours impeccables. Les cheveux longs (plus bas que les épaules) devraient si possible être attachés ou tirés en arrière.
- Une ceinture fine sur une veste ou une robe ajoute une touche chic.
- Pendant le printemps et l'été, vous pouvez choisir des couleurs plus claires. Vous pouvez aussi varier les matières en fonction des saisons.
- Un jean foncé, sans trous ni délavage, peut accompagner une veste et des talons.
- Pendant le week-end, vous pouvez opter pour des ballerines plates.



**DRESSCODE  
POUR LES HOMMES**

# LES CHEMISES

Il existe trois types de cols : **français**, **italien** et **à boutons**. Les deux premiers se portent avec une cravate. Pour un style décontracté (le week-end par exemple), le col à boutons se porte sans cravate, avec une veste. De manière générale, les chemises se portent toujours avec une veste.



Chemise à col français.



Chemise à col italien.



Chemise à col-boutons  
(à porter sans cravate).

**CONSEIL :** Évitez les chemises à manches courtes, les chemises sans veste, les couleurs criardes et les cols à boutons avec une cravate.

Suggestion de couleurs  
pour les chemises





# LES CRAVATES

La cravate sera de couleur contrastée par rapport à la chemise et en harmonie avec la veste. De préférence unie ou à motifs discrets, elle peut être en coton ou en soie. Sa largeur varie entre 7,5 cm et 9 cm. Le port de la cravate est recommandé, particulièrement en soirée, ainsi que pour tout événement exceptionnel. On peut cependant envisager de ne pas en mettre le week-end.



Cravates en coton et soie



Cravates en soie à motifs discrets

**CONSEIL :** Faites attention au nœud.

# LE COSTUME-CRAVATE

Le costume sera de coupe simple et structurée, sa couleur unie et plutôt foncée (noir, gris, bleu marine, bleu pétrole). Pour asseoir la silhouette, les chaussures seront de couleur sombre (noir, marron, bordeaux ou gris). Les chaussures doivent être de ville, en harmonie avec l'ensemble, bien cirées et en excellent état.

Costume bleu marine, chemise à rayures, col français, cravate unie bleu marine en coton et soie.

Le petit plus élégance : la manche de chemise qui dépasse de la veste.



Costume gris anthracite, chemise bleu ciel à col français, cravate en soie à motifs discrets.

Le petit plus élégance : la manche de chemise qui dépasse de la veste.



Suggestion de couleurs pour les costumes



**CONSEIL :** Évitez les vestes croisées ainsi que les vestes trop larges d'épaules.

# LE COSTUME SANS CRAVATE

## UNE ALTERNATIVE POUR LE WEEK END

La veste sans cravate peut se porter avec le pantalon de costume correspondant ou avec un jean foncé (sans trous ni délavage).



Costume gris clair, chemise blanche à boutons sans cravate.  
Le petit plus élégance : une pochette blanche et la manche de chemise qui dépasse de la veste.

Suggestion de couleurs pour les costumes



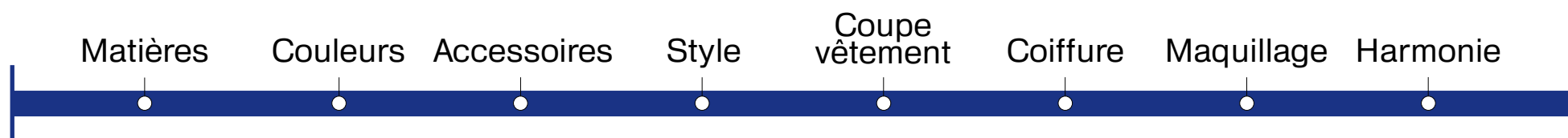
**CONSEIL :** Veillez à ce que la longueur du pantalon soit suffisante (le pantalon doit casser sur l'avant de la chaussure). Les chaussettes doivent être de la même couleur que les chaussures.

# ASTUCES ET CONSEILS HOMME

- Les écueils à éviter : les chemises à manches courtes, une chemise sans veste, les couleurs trop vives, les vestes croisées, une veste trop large d'épaules, un col à bouton avec une cravate.
- Si vous portez des lunettes, choisissez de préférence des verres anti-reflets.
- Pour le week-end, vous pouvez opter pour une tenue un peu plus décontractée, sans cravate.
- Longueur du pantalon : il doit venir casser sur la chaussure.
- Les chaussettes doivent être de la même couleur que les chaussures.
- Dans tous les cas, les chaussures seront en bon état et bien cirées.
- Le petit plus élégance : la manche de chemise qui dépasse de la veste.



# LA TENUE COMME SUPPORT DE MARQUE



VÉHICULENT

LES VALEURS DE

