

# Au travail, l'apparence éclipse la compétence

Les publicités de recrutement mettent souvent en scène des êtres de papier glacé éternellement jeunes et beaux, souriant à leur avenir radieux dans l'entreprise. Dans la vraie vie, celle-ci doit composer avec des personnes en chair et en os, « plutôt Robert que Redford », pour paraphraser l'expression du trio comique Les Inconnus... Des salariés à qui l'on demande de « bien présenter » mais dont le corps, sous le costume cravate, reste un sujet tabou. Et qui sont – comme tout le monde – influencés par l'apparence de leur interlocuteur, même s'ils n'en ont pas toujours conscience. Le « look » est un facteur implicite mais bien réel de sélection à l'embauche et de discrimination dans la progression de carrière. De quoi soulever quelques interrogations sur l'équité des salariés dans un univers qui ne jure pourtant que par la compétence. Miroir, mon beau miroir, dis-moi que je suis le plus beau de tous les salariés de cette entreprise...

Claire Aubé

Article paru dans "Enjeux - Les Echos"  
Août 2006

**A** Londres, les cliniques de chirurgie esthétique sont en plein boom. Depuis quelques années, leurs clients sont des golden boys de la City. Ultime coquetterie de yuppies s'offrant une nouvelle « carrosserie » comme ils iraient acheter le dernier modèle d'une Porsche ? Ou volonté de mettre tous les atouts, y compris physiques, de leur côté ? En France, les cadors du CAC 40 ne prétendent pas au titre de monsieur Utilis. La question de l'apparence semble futile. Petits princes au royaume de l'*homo economicus*, nous sommes tous prêts à affirmer que l'essentiel est invisible pour les yeux, car seule compte la compétence. Ce qui n'empêche pas les uns et les autres de passer quatre fois par jour devant le bureau de l'assistante la plus jolie de la société, ou de faire appel plus que de raison au service de maintenance dont le responsable est un véritable Apollon. Mais pour autant, hors les murs tolérants de la cantine ou de la cafétéria, enceintes traditionnelles du commentaire sur le look de la dernière stagiaire, « la question du corps reste un sujet complètement tabou », estime le sociologue Jean-François Amadieu (1).

Pourtant, l'entreprise est un des lieux où l'apparence est la plus codifiée, à commencer par la façon dont on s'y habille. Au-delà des vêtements « prototypiques », comme les appelle la sociologue Ginette Francequin : bleu de travail, col blanc, képi, qui indiquent parfois clairement le métier exercé, des codes vestimentaires balisent chaque secteur d'activité. La preuve par le « retour sur image », un exercice proposé par Aude Roy, présidente de l'Association française pour l'image personnelle et professionnelle (AFIPP) pour le compte du cabinet d'outplacement DBM. Sans se connaître, les participants doivent deviner leurs âge, formation, fonction et secteur respectifs, à partir de l'apparence vestimentaire. En cet après-midi de mai, ils sont une dizaine à se prêter au jeu, avec un taux de réussite de 90%... « Talleyrand disait : "Méfiez-vous de la première impression, c'est souvent la bonne !" Et il avait raison », commente Jacques Coignard, directeur associé chez EOS Conseil. Le lien entre l'apparence et la fonction est tellement fort que, comme au théâtre, le simple fait d'enfiler un costume aide à jouer son rôle. Les dirigeants du Cesi, une école qui qualifie des techniciens pour des fonctions d'encadrement, travaillent ainsi leurs élèves « au corps ». « Ils arrivent en tenue simple : jean et pull, raconte Brahim Benhatchi, directeur régional du Cesi de Nancy. Au cours de la formation, ils s'approprient d'abord l'apparence de leur future fonction, en revêtant des tenues plus habillées. Puis ils en assimilent le langage et l'esprit. » Sur la photo de promotion de fin d'année, les futurs cadres sont tous en costume cravate.

Mais il y a les rebelles. Ceux qui se moquent éperdument d'avoir l'air de sortir de leur lit, ou qui ne voient pas pourquoi une chemisette à carreaux violets n'irait pas avec leur pantalon bleu préféré. Pire encore, certains persistent à afficher une cravate Mickey, pour bien afficher leur différence avec



### EN COUVERTURE. CECI EST MON CORPS

le monde des « pingouins », comme ils disent. Pour ces récalcitrants, l'entreprise n'hésite plus à faire appel à des conseillères en image. Armées de nuanciers et de doubles-décimètres, elles enseignent aux premiers à éviter les fautes de goût et tentent de faire comprendre aux seconds que l'image d'expertise qu'ils revendiquent par ailleurs est brouillée par les oreilles de Mickey. Mais gare à la pelote de nœuds que l'on va mettre au jour en tirant sur le simple fil de l'apparence : rapport compliqué au corps ou... à l'entreprise. Avec, parfois, un épilogue surprenant : « Il arrive qu'en comprenant que leur look ne correspond pas aux attentes de leur entreprise, certains décident de la quitter », confie Martine Herrmann, fondatrice du cabinet Image de vous. Il est néanmoins de plus en plus rare de croiser un professeur Tournesol échevelé dans les couloirs d'une entreprise. Celle-ci entend d'ailleurs de plus en plus contrôler son image, à travers celle de ses salariés. L'exigence d'une « bonne présentation », jadis réservée aux seuls commerciaux et cadres, s'étend peu à peu à tous. Les 250 employés de l'hôtel Westin, y compris celles qui ne sont pas en contact avec la clientèle, sont par exemple incitées à suivre une formation dispensée par Sephora et CAA Conseil pour « homogénéiser leur présentation et l'image qu'elles renvoient de la société ».

### SOUS LE FEU DES PROJECTEURS

De son côté, le patron doit être irréprochable en matière de look. « Un jour où elle n'avait pas de rendez-vous, une dirigeante déjeunait tranquillement à la cantine, pas maquillée, mal coiffée, quand elle a pris conscience du regard des troupes sur elle : était-elle fatiguée ? en perte de vitesse ? Elle a à cet instant compris qu'elle était constamment sous le feu des projecteurs », raconte Éléna

### DECONTRACTION

Fourès, executive coach. « A un certain niveau, on ne vous pardonne rien, car vous êtes toujours en représentation », explique Jacques Coignard. Bon gré, mal gré, le patron se doit d'être aussi un « fashion » leader. Et avant tout d'afficher une mine de grand sportif, alors qu'il change constamment de fuseau horaire ou enchaîne déjeuners et diners d'affaires. C'est le paradoxe : alors que l'image revêt une importance grandissante, le corps, lui, est de plus en plus nié. Quitte à externaliser, encore une fois, les « bugs éventuels ». Les conseillères en image sont ainsi saisies de cas qui n'ont plus rien à voir avec le look, et qu'elles s'empressent de recouvrir du voile pudique de l'appellation technique : « sudation » (oubli systématique de déodorant), « proxémie » (tendance à se placer systématiquement à cinq millimètres de son interlocuteur) ou encore « calvitie » (refus obstiné de se séparer de sa moumoute).

Pourtant, le cadre est un animal comme les autres ! Certes, en principe il ne mord pas lorsqu'on empiète sur son territoire, mais cela ne veut pas dire qu'il ne réagit pas à la présence physique de l'autre. D'autant qu'il est un animal sexué.

**Michel, notre modèle, « communique l'image d'une personne décontractée, facile d'accès, tout en souplesse », explique Aude Roy, coach et consultante en image professionnelle auprès des entreprises.**

EN COUVERTURE. CECI EST MON CORPS

### Dans l'univers professionnel, le « sois belle et tais-toi » devient « sois belle et reste hôtesse d'accueil ».

« Des hommes et des femmes travaillent huit heures par jour dans le même espace, ce qui n'est pas neutre ; or cette dimension de séduction est complètement niée dans l'entreprise, et n'apparaît que sous la forme extrême du harcèlement », déplore Jean-François Amadiou. De même, au cours d'un entretien, le recruteur ne décrypte pas seulement l'apparence de son interlocuteur pour connaître son métier ou sa fonction, il y est aussi – tout simplement – sensible. « Alors que je travaillais en chasse de têtes, j'ai reçu un jour un candidat pour un poste de directeur informatique, raconte Christine Manoury-Bette, aujourd'hui directrice chez Eurogroup. Beau, bronzé, ne manquant pas d'aisance, disposant d'après ses dires de toutes les compétences techniques, il me paraissait parfait pour le poste. Mais quand j'ai fait des vérifications, que je pensais de principe, auprès

de ses anciens employeurs, j'ai découvert qu'il avait menti sur toute la ligne. Il n'était même pas informaticien, mais coursier ! Malgré une vigilance de tous les instants, on se laisse piéger par ses propres schémas. » Les psychologues ont montré que la beauté était automatiquement associée à d'autres critères : l'ouverture, la sympathie et... la compétence. Une caractéristique physique aléatoire comme la couleur des cheveux ou l'harmonie des traits devient alors un atout presque aussi puissant qu'un diplôme : si on est beau, on est bon. La force du stéréotype est telle qu'elle finit par légitimer ce lien pourtant erroné entre la beauté et la compétence. « Une jolie fille aura plus confiance en elle, donc sera plus à l'aise en entretien et trouvera plus facilement du travail », constate Mathieu David, consultant chez Homme et Redéploiement. C'est l'effet Pygmalion : « Certaines personnes face à ces jugements répétés finiront par se conformer à ce qu'on attend d'elles, ce qui aura pour effet de conforter les stéréotypes dont elles sont les victimes », explique Sonia Laberon, maître de conférences en psychologie du travail à l'université de Bordeaux-2. Le risque est alors de fermer la porte de l'entreprise dès l'apparition d'un menton fuyant ou d'une barbe suspecte, sans autre forme d'investigation. « Certains recruteurs tombent dans des techniques irrationnelles et font de la morphopsychologie sauvage », confirme Marilou Bruchon-Schweitzer, professeur à l'université de Bordeaux-2 (2).



#### VICTIMES DES PRÉJUGÉS ANTI-GROS

La dernière fois que Béatrix de Lambertye (photo) a passé un entretien d'embauche, c'était il y a un an. Comme d'habitude, son CV (vingt ans d'expérience dans le commerce et l'assistantat, bilinguisme anglais/français, DESS) avait suscité des retours positifs. Et comme d'habitude, l'entretien avait été beaucoup plus neutre. Par la suite, le recruteur a expliqué que malgré la présence d'un « meilleur profil », il préférerait embaucher une autre candidate. Beaucoup plus mince. A Muriel, commerciale, on a demandé à la fin de l'entretien si elle parlait japonais : un critère absent de l'annonce et qui ressemble fort à un prétexte pour ne pas donner suite à sa candidature. Au cours d'un testing, Jean-François Amadiou a observé qu'un candidat

obèse a trois fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche pour un poste de commercial qu'un candidat au poids normal. Le « racisme anti-gros », comme l'appelle Catherine Lemoine, membre de l'association Pulpe Club, se fonde sur des préjugés tenaces – le gros est paresseux, sans volonté, susceptible de passer son temps en arrêt maladie – qui témoignent de la méconnaissance de l'obésité (dont les origines peuvent être hormonales, qui est souvent aggravée par des régimes à répétition...). Nul doute que les entreprises se privent, là encore, d'un gisement de talents. Béatrix de Lambertye est aujourd'hui porte-parole de l'association Allegro Fortissimo. « Si le monde du travail ne veut pas de moi, dit-elle, tant pis pour lui. »

#### UN PHYSIQUE INGRAT COÛTE CHER

La beauté peut être un atout de carrière. Elle a aussi, en quelque sorte, une « valeur » sonnante et trébuchante. Les chercheurs ont évalué à 5% du salaire horaire la « prime à la beauté » pour les hommes, et à 9% la perte subie pour cause de physique ingrat (3). Pour autant, la nomination d'une belle femme à un poste important suscitera aussitôt des rumeurs. Car parmi les critères associés à la beauté féminine se trouvent aussi la douceur et la gentillesse, plutôt incompatibles avec l'image attachée à la fonction d'encadrement. Appliqué à un univers professionnel, le syndrome « sois belle et tais-toi » devient « sois belle et reste hôtesse d'accueil ». « Un homme aux traits doux, pas assez virils, souffre des mêmes doutes sur ses capacités à exercer l'autorité », remarque Marilou Bruchon-Schweitzer. Difficile d'objectiver de tels constats ; des études de l'Insee ont néanmoins pointé aussi le rôle de la taille dans l'accès aux postes importants. Toutes choses égales par ailleurs (si l'on peut dire), « la stature d'un homme est corrélée positivement à ses responsabilités d'encadrement » (4). Où comment la quête de grands hommes se traduit par le recrutement d'hommes grands...

Or la taille comme le poids ne sont pas socialement neutres. La manière dont on nourrit ou



### EN COUVERTURE. CECI EST MON CORPS

dont on entretient son corps est liée, entre autres, à l'origine sociale. « L'obésité, le risque d'être marqué dans son corps par une naissance difficile, une maladie, un accident professionnel, sont plus présents dans les milieux populaires », remarque Jean-François Amadieu. Les soins dentaires ou esthétiques ne sont pas non plus également distribués : certains ont, dès le plus jeune âge, les moyens de réparer les injustices de Dame Nature. La distinction, chère à Pierre Bourdieu, ne s'achète pas mais elle se transmet, une reproduction sociale dans tous les sens du terme. Ce savoir-être en (bonne) société, qui se traduit physiquement par une certaine façon de se tenir, d'habiter son corps, de maîtriser les bons gestes, se voit comme un nez patricien au milieu de la figure. Et cette dimension sociale de l'apparence influe aussi sur le cours des embauches et des carrières. « Quand les compétences sont égales, on recrute la personne avec laquelle on aura plaisir à travailler, qui va vous comprendre au quart de tour et à qui il sera inutile de donner des consignes de bonne tenue parce qu'elle aura reçu la même éducation que vous », explique Christine Manoury-Bette.

Avouglée par l'image, l'entreprise finit par nier le corps dans toutes ses dimensions : physique, sexuelle et sociale... au risque de le voir se rappeler à elle douloureusement, sous la forme de « burn out » de cadres ou de procès pour discrimination ou harcèlement. Au quotidien, entre des codes culturels assez stricts et la tentation de recruter ses semblables, les entreprises font parfois l'effet d'être peuplées de clones. Comme s'il n'y avait qu'un seul modèle physique du salarié compétent. Certes, à l'heure où la diversité est à la mode, de grands groupes ouvrent davantage leurs portes à des populations plus féminines ou issues de l'immigration. Mais rares sont encore les entreprises qui intègrent des corps différents, touchés par le handicap, la maladie ou simplement le vieillissement. Leurs clients, pensent-elles, n'aiment pas qu'on leur rappelle leur condition de mortels. Ce en quoi elles se trompent peut-être.

Jean-François Amadieu raconte ainsi qu'il a particulièrement apprécié la façon dont il avait été accueilli dans une grande entreprise, alors que « visiblement » l'hôtesse n'était plus toute jeune ni dotée des attraits classiques d'une top-modèle. « Il faut permettre à des gens différents physiquement d'accéder à l'emploi », plaide le sociologue. Et donner une chance à la compétence de pouvoir s'exprimer.

(1) Son deuxième ouvrage, *Les Clés du destin, école, amour, carrière* (Odile Jacob, mars 2006) vient de sortir, quatre ans après *Le Poids des apparences: beauté, amour et gloire* (Odile Jacob, 2002)

(2) J. Maisonneuve et M. Bruchon-Schweitzer, *Le Corps et la Beauté*, PUF, coll. Que Sais-je ?, 1999. M. Bruchon-Schweitzer, *Une psychologie du corps*, PUF, 1990.

(3) Cité par Hélène Garner-Moyes, « Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination », *Observatoire des discriminations*, cahier n° 02/04.

(4) « La Taille des hommes : son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle », Nicolas Herpin, *Economie et Statistique*, n° 361, 2003.

**L'habit fait le moine. Il convient de s'approprier l'apparence de la fonction. « Michel doit faire passer l'image d'un homme rigoureux, organisé et soucieux des détails », souligne Aude Roy qui a conseillé cette transformation.**

### RIGUEUR

elles, n'aiment pas qu'on leur rappelle leur condition de mortels. Ce en quoi elles se trompent peut-être.

Jean-François Amadieu raconte ainsi qu'il a particulièrement apprécié la façon dont il avait été accueilli dans une grande entreprise, alors que « visiblement » l'hôtesse n'était plus toute jeune ni dotée des attraits classiques d'une top-modèle. « Il faut permettre à des gens différents physiquement d'accéder à l'emploi », plaide le sociologue. Et donner une chance à la compétence de pouvoir s'exprimer.

(1) Son deuxième ouvrage, *Les Clés du destin, école, amour, carrière* (Odile Jacob, mars 2006) vient de sortir, quatre ans après *Le Poids des apparences: beauté, amour et gloire* (Odile Jacob, 2002)

(2) J. Maisonneuve et M. Bruchon-Schweitzer, *Le Corps et la Beauté*, PUF, coll. Que Sais-je ?, 1999. M. Bruchon-Schweitzer, *Une psychologie du corps*, PUF, 1990.

(3) Cité par Hélène Garner-Moyes, « Apparence physique et GRH : entre choix et discrimination », *Observatoire des discriminations*, cahier n° 02/04.

(4) « La Taille des hommes : son incidence sur la vie en couple et la carrière professionnelle », Nicolas Herpin, *Economie et Statistique*, n° 361, 2003.