

Le jeu des apparences : piège ou profit ? Enquête auprès des hôtesse d'accueil et de caisse de la distribution sportive

Oumaya Hidri Neys^(*)

Cet article s'empare d'un objet encore peu exploré dans la littérature sociologique, celui du poids des apparences sur le marché du travail. En s'intéressant aux hôtesse d'accueil et de caisse de la distribution sportive (Décathlon), il place la question des usages des apparences au cœur des relations qu'elles entretiennent avec leurs collègues, leurs supérieurs hiérarchiques et la clientèle. La conjugaison de plusieurs méthodes de recueil de données a permis de mettre au jour les aspirations spécifiques des hôtesse d'accueil et de caisse, liées à la mise en valeur de leur capital corporel. Ces représentations anticipatrices trouvent un écho favorable lors du processus de recrutement et de sélection, plus précisément dans les prescriptions informelles émanant de l'entreprise. Elles sont toutefois mises à mal lorsque les hôtesse découvrent les conditions concrètes d'exercice de leur activité. Trois stratégies défensives sont ici mises en évidence.

Depuis une dizaine d'années, la sociologie du travail et de l'emploi s'intéresse aux modes d'organisation du travail et aux politiques de gestion des ressources humaines dans la distribution sportive (Décathlon, Intersport, Sport 2000, etc.). Certaines études ont montré dans quelles mesures les logiques et pratiques de recrutement tenaient compte de l'apparence physique des candidats. « Paraître sportif » s'avère constituer le critère qui satisfait le mieux aux enjeux économiques des enseignes de la distribution sportive aussi bien pour le recrutement des vendeur(se)(s) (HIDRI, BOHUON, 2008; GASPARINI, PIERRE, 2008, entre autres) que pour celui des cadres commerciaux (HIDRI NEYS, BOHUON, 2011). Les hôte(sse)s d'accueil et de caisse ont été écartés de ces premiers travaux, tant le lien entre ces professions de (re)présentation, largement investies par des femmes⁽¹⁾ jeunes⁽²⁾ et le travail des apparences semblait être dans l'ordre des choses.

Dès les années 1970, l'émergence de professions de (re)présentation résulte de la nécessité des bureaucraties publiques et privées d'assurer l'accueil de leur clientèle. Pierre BOURDIEU (1979, p. 211) avait alors associé cet essor à l'apparition « d'un marché légitime pour les propriétés corporelles » et émis l'hypothèse selon laquelle l'apparence pouvait s'instituer en

capital, notamment dans les professions féminines de (re)présentation. Pour accéder à ce marché, qui se structure à partir d'une hiérarchie particulière de valeurs, plaçant les propriétés corporelles devant le capital scolaire, les femmes pouvaient tirer profit de leur physique. Il existerait une forme d'affinité élective entre les compétences acquises par les jeunes femmes concernant leur « présentation de soi » et les « dispositions esthétiques » attendues dans l'exercice de ces professions, dans lesquelles « on représente bien parce qu'on présente bien » (BOURDIEU, 1979, p. 267). Contrairement à l'accès à d'autres professions, pour lequel la prise en compte de l'apparence physique des candidat(e)(s) à l'embauche était illégitime avant même d'être illégale⁽³⁾ (HIDRI NEYS, 2011), pour devenir hôte(sse) dans la grande distribution, conformer son apparence physique à ce nouveau rôle semble fondé (LE CORRE, 1995). Le lien entre les deux paraît si évident qu'il n'a jamais été mis à l'épreuve des faits.

Quelques questions méritent pourtant d'être posées. Quel est le poids des apparences lors du recrutement des hôtesse ? La mise aux normes des apparences se fait-elle implicitement à travers des prescriptions informelles ? Comment ces prescriptions sont-elles perçues/reçues par les hôte(sse)s d'accueil et de caisse ? Quelles sont les définitions genrées de la corporéité dans la distribution d'articles sportifs ? Pour tenter d'y répondre, nous avons circonscrit notre champ d'étude à Décathlon qui,

(*) Atelier Sherpas (EA 4110)/Faculté des sciences du sport et de l'éducation physique/Université de Lille 2; oumaya.neys@univ-lille2.fr

(1) Le taux de féminisation des « caissiers et employés de libre-service » est de 84 % (MERON *et al.*, 2006, p. 228).

(2) L'âge moyen des « caissiers et employés de libre-service » est de 33,7 ans (Insee – Recensement de la population 1999), celui du personnel commercial de Décathlon (toutes catégories confondues) est de 29 ans en 2012.

(3) En France, la loi n° 2001-1066 du 16 novembre 2001 précise qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...] en raison [...] de son apparence physique » (JORF, n° 267 du 17 novembre 2001, p. 18311).

pour plusieurs raisons, constitue un terrain empirique pertinent (voir encadré 1).

Encadré 1 Présentation de Décathlon

C'est en 1976, sous l'impulsion de Michel Leclercq, que cette première grande surface de vente d'articles sportifs en libre-service ouvre ses portes en proposant un nouveau concept : «Équiper sous un même toit et au meilleur prix tous les sportifs du débutant au passionné». Trente ans après, le concept s'est développé (plus de 450 magasins à travers le monde) : l'entreprise préférée des Français (sondage BVA de 2009) présente des effectifs en constante augmentation et attire chaque année 100 millions de clients. En 2009, désormais intégré au groupe Oxyane, Décathlon a généré un chiffre d'affaires de 5,4 milliards d'euros. Il représente ainsi 36 % du marché du commerce spécialisé, ce qui en fait aujourd'hui le n° 1 français de la distribution sportive. Cette position a même encouragé certaines enseignes concurrentes (Go Sport notamment) à développer des stratégies similaires en matière de politique de gestion des ressources humaines (DALLA-PRIA, LEROUX, 2010).

Chez Décathlon, les «Hôte(sse)s» peuvent être affecté(e)s spécifiquement à la caisse ou à l'accueil selon le poste vacant. Parfois, un(e) hôte(sse) peut cumuler les deux fonctions : il/elle est affecté(e) à l'un ou l'autre poste en fonction des directives du planning réalisé par son supérieur hiérarchique. Les «vendeur(se)s sportifs» conseillent les clients dans leurs choix et assurent la qualité de leur rayon. Les «responsables-univers» encadrent l'activité commerciale d'un secteur en prenant en charge le recrutement, la formation et l'animation de leur équipe composée de «vendeur(se)s» et/ou d'«hôte(sse)s». Tous ces commerciaux évoluent sous la responsabilité du «responsable-exploitation» et du «directeur(rice) de magasin».

Contrairement à ce qu'ont pu montrer les études sur le travail des caissières d'hypermarché, Décathlon propose à la majorité des hôte(sse)s d'accueil et/ou de caisse un contrat à durée indéterminée (CDI) de 35 heures ; le temps partiel est parfois volontairement choisi et négocié pour s'adonner à une deuxième activité (professionnelle ou universitaire dans le cadre des contrats-étudiants). En plus de primes trimestrielles et/ou annuelles, l'actionariat est mis en place depuis 1985 pour tous les salariés de l'enseigne. Le temps de travail est régulier : 6 à 9 heures par jour, sans pointeuse. Les rythmes ne dépendent pas des variations du flux de clientèle : les jours de repos sont toujours les mêmes ; la journée de travail n'est pas fractionnée, etc. Les salaires sont fixes.

À travers cet article et l'analyse des rapports entre les hôtesses, leurs supérieurs hiérarchiques et la clientèle, nous nous proposons de mettre au cœur du débat la question des usages du corps et, plus largement, celle des apparences dans la distribution sportive (voir encadré 2).

Encadré 2 Éléments de méthodologie

Mener une recherche sur l'accès à l'emploi et les conditions de travail des hôtesses d'accueil et/ou de caisse n'est pas chose aisée. Chez Décathlon, l'accès aux établissements est conditionné à l'accord des directeurs régions et France, lesquels exigent en outre un droit de regard sur le travail du chercheur et les résultats obtenus. C'est pourquoi cette enquête, débutée en septembre 2007, a exigé l'élaboration de diverses stratégies d'accès au terrain et nécessité la conjugaison de plusieurs méthodes de recueil et d'analyse de données.

De 2008 à 2009, par une prise de contact directe en magasin, des entretiens semi-directifs avec des recruteurs (n = 15) ont pu être menés (ils ont été réalisés en dehors des magasins Décathlon). Notre objectif était de saisir au plus près les attentes globales de l'entreprise : caractériser les modalités qui président au recrutement des hôte(sse)s d'accueil et/ou de caisse d'une part, relever la manière dont est présenté le métier à celles et ceux qui sont recrutés d'autre part. S'en contenter n'était pas suffisant, tant le discours managérial des distributeurs d'articles sportifs s'attache à mettre en scène la cohérence de la gestion des ressources humaines de ces entreprises et, tout particulièrement, des pratiques de recrutement. Cette cohérence s'est à nouveau exprimée «à travers l'utilisation systématique par les interviewés des pronoms pluriels "on"-«nous» pour évoquer des choix professionnels personnels, à travers les nombreuses redondances et expressions récurrentes repérées dans les discours recueillis, alors même que leurs trajectoires socioprofessionnelles sont très hétérogènes» (HIDRI NEYS, BOHUON, 2011, p. 227).

De 2010 à 2012, une analyse de contenu des profils de poste, des annonces d'offre d'emploi, des formations internes et des grilles d'évaluation est venue compléter notre dispositif d'enquête, notamment pour recenser «l'ensemble des compétences considérées comme caractérisant normalement les membres d'un groupe professionnel donné» (DEMAILLY, 1994, p. 72). Si les profils de poste et annonces d'offre d'emploi sont diffusés largement *via* le site de l'entreprise, les autres documents (outils-supports utilisés dans le cadre des formations ou des évaluations) sont confidentiels. Certains nous ont été confiés par des étudiant(e)s en stage ou sous «contrat-étudiant» chez Décathlon ; d'autres nous ont été prêtés pour lecture par les interviewé(e)s. Cette analyse devait nous permettre de mesurer d'éventuels écarts entre les prescriptions formelles et les discours recueillis précédemment. Il convenait alors d'interroger le terrain autrement en s'approchant au plus près des acteurs concernés.

De septembre à décembre 2011, une observation non participante a été menée dans deux magasins Décathlon de la région Nord-Pas-de-Calais afin de décrire précisément l'activité et les tâches quotidiennes des hôte(sse)s d'accueil et/ou de caisse.

Nous avons profité du stage effectué par des étudiants inscrits en deuxième année de Licence Staps (sciences et techniques des activités physiques et sportives), qui devaient faire passer des questionnaires aux clients à la sortie du magasin. Nous nous sommes fait passer pour l'une d'entre eux. Postée après les passages en caisse, non loin du pôle accueil, intégrée dans les files d'attente en cas de forte affluence ou encore examinant les produits situés en tête de gondoles, nous avons pu mener nos observations et les consigner par écrit sans perturber les situations. Nous étions en effet « identifiée » comme une étudiante/stagiaire. Durant la centaine d'heures passées dans chacun des deux magasins, aucun des membres du personnel du magasin n'est venu vérifier notre supposée convention de stage.

Les deux magasins enquêtés sont situés dans des zones commerciales. Le premier, d'une surface de moins de 800 m², emploie vingt-deux personnes au titre du personnel commercial : le directeur du magasin est une femme, le responsable d'exploitation un homme. Sur les cinq responsables-univers, trois sont des femmes et sur les dix vendeurs, on compte trois femmes. Il y a enfin deux hôtesse(s) d'accueil et trois hôtesse(s) de caisse. Le second magasin, d'une surface de 2 000 m², emploie quant à lui vingt-huit personnes au titre du personnel commercial parmi lesquels, une directrice du magasin et un responsable d'exploitation. Sur les cinq responsables-univers, on ne trouve qu'une seule femme. Sur les quinze vendeurs, dix sont des femmes et sur les six hôte(sse)s, il n'y a aucun homme.

De mars 2011 à juin 2012, des entretiens semi-directifs avec des hôte(sse)s (n = 24) ont permis de compléter l'analyse. Approchés de façon directe, les hôte(sse)s ont accepté la situation d'entretien sans solliciter l'accord de leur hiérarchie. De fait, les interviews ont été menées en dehors de leurs heures de travail, dans leur voiture, chez elles ou dans une brasserie située à proximité. Ces entretiens ont été orientés selon deux axes : celui des parcours professionnels afin de mettre en évidence les logiques d'entrée dans le métier, celui de l'exercice actuel du métier (missions, tâches, relations avec les clients, les collègues et la hiérarchie, etc.).

Les « hôte(sse)s » interrogé(e)s sont tous/toutes sous contrat à durée indéterminée, de 30 à 35 heures hebdomadaires, dans onze des dix-neuf magasins de la région Nord-Pas-de-Calais. Ce sont toutes des femmes. Un seul homme respectait les critères de notre échantillon ; contacté, il a refusé l'entretien prétextant qu'il considérait son emploi chez Décathlon comme « *un job alimentaire* » lui permettant, grâce à des horaires privilégiés (« *de 14 heures à 20 heures, quatre jours par semaine* »), de s'adonner à « *son vrai métier* », celui de DJ dans une discothèque.

Dans le contexte français doté d'un cadre législatif antidiscriminatoire, l'expression, voire l'imposition de normes d'apparence aux hôtesse(s), ne peut se faire qu'insidieusement. De fait, le concept bourdieusien de violence symbolique est au plus près de ce

qui se joue lors de l'accès au marché du travail des hôtesse(s), c'est-à-dire une violence qui s'exerce sur elles, avec leur consentement, et est d'autant plus efficace qu'elle n'est pas identifiée comme telle par celles qui la subissent (BOURDIEU, WACQUANT, 1992). En se référant aux comportements discriminatoires supposés de la clientèle, Décathlon parvient en effet à légitimer ses logiques et pratiques de recrutement. Ce faisant, l'entreprise suscite l'adhésion des hôtesse(s) ; or on sait que cette complicité est une des conditions de la manifestation de cette forme de violence, acceptée, incorporée même par les hôtesse(s), d'autant plus facilement qu'elle s'appuie sur des objectifs en partie partagés. Cet article met en effet en évidence les aspirations spécifiques des hôtesse(s) d'accueil et de caisse de la distribution sportive, au regard des travaux, plus nombreux, menés auprès des caissières de la grande distribution, aspirations liées à la mise en valeur de leur capital corporel.

Nous présenterons d'abord le processus de recrutement et de sélection des hôtesse(s) dans la distribution sportive, qui révèle un décalage important entre les prescriptions formelles et informelles émanant de l'entreprise. Puis, nous accompagnerons les premiers pas des hôte(sse)s dans l'entreprise, qui les mènent de leur formation interne à leurs premières évaluations. Cette étape met au jour un écart entre les représentations anticipatrices et stéréotypées qu'ont les hôtesse(s) de leur insertion professionnelle et les conditions concrètes d'exercice de leur activité. Enfin, nous nous intéresserons aux stratégies de résistance individuelles censées faciliter leur retrait (par la démission) ou leur maintien dans l'activité.

Des conditions d'accès au marché du travail ambiguës

Les situations de travail des hôte(sse)s d'accueil et/ou de caisse dans la distribution sportive sont qualifiées de relations de service (FALZON, LAPEYRIERE, 1998) et mettent donc en jeu trois dimensions en interaction (LEDUC, 2003) : cognitive, puisque l'hôte(sse) doit parvenir à résoudre le problème posé par le client afin de lui apporter une réponse (FALZON, 1991) ; sociale, puisque les situations plaçant l'hôte(sse) en contact direct avec les clients comportent des échanges de civilités et des transactions affectives (GOFFMAN, 1973) ; et physique, puisque l'hôte(sse) est placé(e) dans une succession ininterrompue de situations donnant lieu à la formation de normes d'apparence à fondement symbolique et fonctionnel (DUFLOS-PRIOU, 1979). Les prescriptions régissant le recrutement des hôte(sse)s d'accueil et de caisse chez Décathlon constituent un premier support pertinent pour étudier le poids respectivement accordé à ces trois dimensions.

« Ce n'est pas bien compliqué ... » (Bruno⁽⁴⁾)

Les profils de poste et annonces d'offre d'emploi d'hôte(sse)s (voir encadré 3), par ailleurs succincts (quatre à six lignes en moyenne), sont consacrés aux deux tiers à la présentation du « Métier ». Celui-ci nécessite la maîtrise de procédures spécifiques aux magasins Décathlon, qui relèvent de compétences plutôt cognitives, mais ces prescriptions n'indiquent pas explicitement les tâches à remplir pour y parvenir. Surtout, dans la présentation du « Profil », aucune des exigences habituellement formulées ne permet de vérifier la possession de ces compétences.

Encadré 3

Exemple d'une annonce d'offre d'emploi

(H/F) Hôte(sse)

Description du métier

Vous accueillez, écoutez et dialoguez avec nos clients sportifs pour répondre à leurs attentes. Vous optimisez la circulation de l'information au sein du magasin. Vous fidélisez nos clients en leur proposant les services du magasin. Vous êtes acteur dans la rapidité des passages en caisses. Vous garantes une gestion fiable des articles retournés par nos clients.

Détail du profil

Vous êtes un passionné de sport. Dynamique, vous aimez le contact client. Votre sens du service et votre esprit d'équipe sont vos points forts.

Les lecteurs pourront trouver pléthore d'annonces d'offre d'emploi de ce type sur le site <http://recruitment.decathlon.com/candidate> (page consultée le 14 juin 2011, 18 h 45).

Le discours antidiplôme, mis au jour lors du recrutement des cadres et des vendeurs dans la distribution d'articles sportifs (HIDRI NEYS, BOHUON, 2011), est encore plus prégnant lorsqu'il concerne celui des hôte(sse)s. Les recruteurs sont unanimes :

« Ce que nos hôtesse ont fait comme études, on s'en fout ! BEP hôtellerie, master de droit et bac pro horticulture, ce n'est pas grave... Ce n'est pas ça qui font [sic] d'elles des futurs décathloniens⁽⁵⁾ ».

Il en va de même pour l'évaluation des expériences antérieures. Elles ne sont ni exigées dans les annonces d'offre d'emploi, ni décisives lors de l'analyse des dossiers de candidature et peu explorées durant les entretiens d'embauche. Cet extrait d'entretien résume parfaitement la situation : « Même si elle ne sait pas encaisser, même si elle n'a jamais bossé de sa vie, mais qu'elle a le reste, ça suffit ! », explique Bruno. Il faut préciser que Décathlon consacre environ 6 % de sa masse salariale à la formation de son personnel. Pour chaque

métier, un programme de formation est dispensé en magasin par 2 500 moniteurs internes et, depuis 1985, à l'université internationale des métiers de l'entreprise. Considérée comme un véritable remède par les recruteurs, cette politique de formation justifie le manque d'intérêt qu'ils affichent à l'égard des qualifications présentées par les candidats à l'embauche (HIDRI, BOHUON, 2008), plus particulièrement lorsqu'il s'agit du recrutement d'hôte(sse)s.

« Sportifs satisfaits, c'est mon métier⁽⁶⁾ »

Les profils de poste et annonces d'offre d'emploi soulignent la nécessité d'« accueillir », « écouter », « dialoguer » et « fidéliser » les clients ; les hôte(sse)s doivent « aimer le contact client » et avoir « le sens du service ». Mais l'analyse des discours recueillis auprès des recruteurs a montré que la possession de compétences relationnelles est délicate à valider. Cela n'est guère étonnant, Lilian PICHOT et Julien PIERRE (2010) ont montré combien ces compétences relationnelles demeurent de l'ordre de l'indicible. Alors qu'elles sont difficilement objectivables, les dirigeants de l'entreprise tentent de les traduire des deux manières suivantes.

Première tentative, ils utilisent la différence entre caissier(e) et hôte(sse) de caisse. David⁽⁷⁾ précise :

« Caissière, c'est mécanique, c'est juste permettre un acte de paiement... Hôtesse de caisse chez Décathlon, c'est un vrai métier... Oui, c'est sûr, il faut encaisser, mais il faut en plus accueillir le client comme un invité, le satisfaire et s'assurer qu'il ait envie de revenir... Oui, c'est ça, dans hôtesse il y a hôte, il y a cette idée d'invité à accueillir dans les meilleures conditions ».

Deuxième tentative, ils s'appuient sur le slogan du « client-roi » qui, depuis les années 1980, régit la grande distribution et l'univers de la distribution sportive. Mickaël⁽⁸⁾ indique :

« Ce que je valide chez un hôte ou une hôtesse, c'est si elle est disponible pour le client, à son écoute, qu'elle lui sourit, qu'elle est attentionnée lorsqu'elle s'occupe de lui, si elle présente bien, etc. ... Parce que si je suis là, devant vous, c'est parce qu'il y a des clients, c'est parce qu'ils passent en caisse et qu'ils reviennent... C'est grâce à eux que l'on gagne de l'argent et que je peux recruter des hôtesse... Notre travail, on le doit aux clients... ».

Jusqu'ici, rien d'original. Les travaux menés auprès des employés de la grande distribution ont déjà montré comment l'imposition d'un nouveau titre d'« hôtesse » n'était guère suivi d'une diversification et d'un enrichissement du travail des caissières (ALONZO, 1998) et combien la figure managériale du « client » pouvait être

(4) Bruno, 35 ans, directeur de magasin, 14 mars 2008.

(5) Sandra, 24 ans, responsable univers, 24 mars 2008.

(6) Il s'agit du texte inscrit sur les badges portés par tous les membres du personnel commercial en magasin.

(7) David, 32 ans, directeur de magasin, 26 juin 2008.

(8) Mickaël, 32 ans, directeur de magasin, 12 mars 2008.

instrumentalisée par le personnel d'encadrement pour favoriser l'éloignement de la figure prescriptive et accroître l'engagement du personnel (COCHOY, 2002; BERNARD, 2005; JULHE, 2006, notamment). En revanche, ce qui est intéressant dans ces témoignages, c'est le lien qu'ils établissent, presque « naturellement », osons le dire, entre la satisfaction des clients et l'importance accordée à l'apparence physique des hôte(sse)s.

Le recrutement d'hôte(sse)s : à fond la (les) forme(s) (9) ?

L'analyse des dossiers de candidature valorise des « repères-indices (10) » (EYMARD-DUVERNAY, MARCHAL, 1997, p. 81) laissant augurer d'une certaine apparence physique. Il s'agit de la photographie dont certains *curriculum vitae* (CV) sont pourvus, qui donne « *un avant-goût de la personne [...], si la candidate est jolie, souriante, agréable [...], il y a de grandes chances qu'elle soit reçue en entretien (11)* ». Il s'agit également des activités sportives déclarées par les candidats. Toutes les annonces d'offre d'emploi étudiées témoignent de la nécessité, pour les hôte(sse)s, d'être « passionné(e)s de sport ». Cette condition décisive pour l'embauche, spécifique à la distribution sportive, l'est plus encore chez Décathlon (12). Pour le recrutement des hôte(sse)s, ce ne sont pas tant les qualifications et/ou compétences sportives des candidat(e)s qui semblent intéresser les recruteurs que le type d'activité sportive pratiquée. Carine (13) précise :

« On aime bien quand les candidates au poste d'hôtesse font de la danse ou une activité de fitness; souvent, ça sous-entend qu'elle est à l'aise avec son corps, qu'elle prend soin d'elle, qu'elle va faire attention à sa présentation ».

Quant à Stéphane (14), il apprécie recruter « *des gymnastes. C'est des filles dynamiques, musclées mais en même temps très féminines; c'est un coup double pour notre image, féminine et sportive en même temps* ». Il s'agit enfin de certaines expériences antérieures comme « hôtesse dans des salons » ou encore « mannequin » pour des marques de prêt-à-porter ou de cosmétiques. Ces expériences semblent permettre aux recruteurs d'« imaginer »

l'apparence physique des candidates avant même de les rencontrer. En réalité, ils s'appuient sur le fait que le recrutement de ces jeunes femmes pour de telles expériences a déjà procédé d'« une évaluation esthétique » ; si elles ont été sélectionnées, c'est qu'elles sont « des personnes plaisantes à l'œil » (SCHÜTZ, 2006, p. 140). Ces logiques de recrutement témoignent des attentes en matière d'apparence physique, formulées dès le début du processus de sélection, alors même que le tri des candidatures se fait « à distance » (MARCHAL, 1999, p. 43).

Les entretiens d'embauche menés ensuite, par leur spécificité (HIDRI, 2008), permettent aux recruteurs d'acter la possession, ou non, de certaines propriétés corporelles (15). Il ne fait aucun doute que, pour les recruteurs interviewés, femmes et hommes confondus, le métier d'hôte(sse) se conjugue au féminin (16). Ainsi déclarent-ils évaluer positivement une apparence physique conforme à la norme de « féminité », au regard des caractères proprement physiques (taille, poids, mensurations, etc.), des attributs (coiffure, maquillage, vêtements, accessoires, etc.) mais aussi des attitudes corporelles (façon de marcher, de s'asseoir, etc.). Loin de dissimuler ces critères de jugement à celles qui sont sélectionnées, les recruteurs leur expliquent en quoi « leur look » ou encore « leur présentation » correspondent « à l'image de marque de Décathlon (17) » (David) et profitent du huis clos qu'assure l'entretien de recrutement pour leur préciser que cette présentation de soi, dans une logique d'« hyperritualisation de la féminité » (GOFFMAN, 1977), doit être « quotidiennement mise au service de l'enseigne » (Carine). À l'instar du slogan « Décathlon, à fond la forme », les hôtesses se doivent d'être « dynamiques », « grandes », « minces », « séduisantes », « énergiques » : autant d'adjectifs qui qualifient les normes d'apparence physique « implicitement » attendues par l'organisation et étayent les prescriptions orales, « informelles », distillées à l'occasion des entretiens de recrutement. Notons que si la double conjugaison « hôte/hôtesse » est systématique dans les premières minutes des entretiens menés avec les recruteurs, très vite le vocable n'est plus accordé qu'au féminin alors même que « le client » est quant à lui toujours conjugué au

(9) On reprend, ici aussi, un autre slogan, bien connu, de l'enseigne : « Décathlon, à fond la forme ».

(10) Ces sociologues ont relevé la différence entre des « repères-critères », c'est-à-dire des repères mobilisés comme étant des conditions *sine qua non*, et des « repères-indices », c'est-à-dire des repères qui devront être approfondis pour être décisifs.

(11) Suzie, 35 ans, directrice de magasin, 5 mars 2008.

(12) On peut rappeler que Décathlon a créé dès 1996 ses premières marques d'enseignes justement nommées « Marques Passion », que son journal interne s'intitule *Passion* et que le fait d'être « passionné(e) de sport » occupe une place privilégiée dans les logiques et pratiques de recrutement de tout le personnel commercial de Décathlon (HIDRI, BOHUON, 2008).

(13) Carine, 31 ans, directrice de magasin, 23 juin 2008.

(14) Stéphane, 29 ans, directeur de magasin, 30 juin 2008.

(15) Ils diffèrent en outre des entretiens d'embauche menés dans la grande distribution : collectifs, très rapides, durant lesquels les recruteurs n'évaluent finalement que la disponibilité des candidats (BOUFFARTIGUE, PENDARIES, 1994; BERNARD, 2003, notamment).

(16) Il faut préciser que le taux de féminisation de cette catégorie n'est pas le résultat d'une sélection opérée par Décathlon. Il résulte d'une sélection anticipée sur le marché externe puisqu'exceptées quelques candidatures d'hommes sur des supports « contrat-étudiant », les candidatures à cet emploi sont quasi-exclusivement féminines.

(17) On peut renvoyer ces logiques et pratiques de recrutement au désir qu'a l'entreprise de présenter une image publique conforme à ses souhaits et d'afficher, par stratégie, une prestation spécifique face à la concurrence (UGHETTO, 2007).

masculin. Soulignons enfin la rhétorique usitée par les recruteurs assimilant « l'hôtesse » à un objet : « *la première* [l'hôtesse d'accueil] *et la dernière chose* [l'hôtesse de caisse] *que voit le client lorsqu'il vient à Décathlon*⁽¹⁸⁾ », « *il ne faut pas que ça* [l'hôtesse] *le* [le client] *rebute*⁽¹⁹⁾ » ou encore, « *c'est un peu comme le panneau lumineux de l'enseigne que l'on voit de l'autoroute, il faut que ça* [l'hôtesse] *en jette*⁽²⁰⁾ ».

Ces réductions discursives de l'hôtesse à l'état de femme-objet témoignent bien « de la subordination sociale et sexuelle qui caractérise la position de ces employées » (ALONZO, 1998, p. 43). Dans cette enseigne de la distribution sportive, une présentation sexualisée de soi est attendue des hôtesse. Leur corps est investi d'une fonction de représentation et d'attractivité et l'organisation spatiale des postes de travail y participe : ainsi, un petit espace de 6 m², ouvert aux yeux de tous, est situé à l'entrée du magasin ; l'hôtesse d'accueil se doit d'y évoluer debout. Les postes de caisse, en ligne à la sortie du magasin, sont équipés d'un mobilier minimaliste de sorte que l'hôtesse de caisse, bien qu'assise, doit régler son siège « pour des raisons ergonomiques »⁽²¹⁾ à la hauteur maximale, et, ce faisant, dévoile son corps aux clients jusqu'aux genoux, parfois jusqu'à mi-cuisses. Ces dispositions architecturales participent de l'intériorisation par les hôtesse d'accueil et de caisse des normes d'apparence physique implicitement attendues par l'organisation. Le fait que ces deux espaces constituent des lieux de passage obligatoires (pour les clients, les collègues mais aussi pour les supérieurs hiérarchiques) renforce aussi ce sentiment d'« hyper-visibilité », de sur-exposition permanente au regard d'autrui.

Le « choc » des débuts

De nombreux psychologues et sociologues du travail se sont attachés à prouver l'irréductibilité de l'écart entre l'objectivation formelle des tâches à accomplir et les implications subjectives réelles des salariés. Les débuts dans les conditions réelles d'exercice du métier amènent souvent ces derniers à mesurer les écarts entre « ce qui se dit » (le travail prescrit) et « ce qui se fait » (le travail réel) (voir encadré 4). Dans cette étude, il faut remonter un peu plus loin, plus précisément jusqu'aux stratégies anticipatrices d'insertion professionnelle développées par les hôtesse, pour comprendre en quoi leur immersion dans le métier a immédiatement constitué un « choc ».

Encadré 4

Quelques heures dans la peau d'une hôtesse

Lorsqu'Amélie (hôtesse de caisse) et Suzanne (hôtesse d'accueil) arrivent chez Décathlon à 12 h 55, elles montent tout d'abord à l'étage dans la salle du personnel, enfilent leur gilet et attachent leur badge. Elles redescendent ensuite, non sans avoir salué les quelques collègues croisés sur le chemin (le tutoiement est de mise dans la distribution sportive). Amélie se rend dans la salle sécurisée, aux vitres sans tain, située juste derrière la ligne de caisses, prendre et vérifier son fonds de caisse, sous le contrôle du « permanent du jour », cadre commercial qui a la responsabilité du magasin. Elle s'installe ensuite au poste qu'il lui a désigné. Il n'est pas encore 13 heures lorsqu'Amélie ouvre sa caisse et accueille le premier client. À partir de ce moment, elle enchaîne différentes tâches : pour chaque client, elle réalise l'enregistrement des articles par *bipper*, tape les treize chiffres des codes-barres si le *bipper* ne fonctionne pas, procède à l'encaissement par divers moyens de paiement, vante les services spécifiques du magasin (possibilités de financement, carte-fidélité, événements à venir, vente de sacs réutilisables, etc.). Elle vérifie discrètement toutes les étiquettes. Lorsqu'elle doute du prix d'un produit, elle passe un appel micro à destination d'un vendeur du rayon. La cadence peut atteindre deux à trois clients par minute, parfois sur de longues heures (notamment en fin d'après-midi et le week-end) ; l'ennui s'installe parfois, lorsqu'il n'y a qu'un client toutes les trois minutes par exemple. Amélie range alors les cabas ou le portail de cintres situés dans son espace. Jamais elle ne quitte son poste, excepté lors de sa pause. À 20 h 10, elle encaisse un client retardataire (le magasin ferme à 20 heures) et effectue le comptage de sa caisse avant de fermer son poste. Trajet retour dans les coulisses du magasin : quelques rires échangés et anecdotes partagées. Amélie passe la porte arrière du magasin à 20 h 20.

Suzanne, quant à elle, prend deux minutes pour discuter avec la collègue qu'elle « relève » : « *Qui est le permanent aujourd'hui ? Tel vendeur est-il revenu de son arrêt ? A-t-elle eu le planning du mois prochain ?* » Une fois seule, Suzanne s'installe dans « le box » et commence une succession de tâches impossibles à énumérer chronologiquement : elle recense le courrier arrivé plus tôt, l'ouvre et le classe ; lorsque le flux des clients diminue, elle se dépêche (elle court presque) d'aller distribuer le courrier à ses destinataires. Elle répond au téléphone promptement (lorsque trois sonneries ou plus se font entendre, ses collègues en caisse l'interpellent ironiquement : « *Alors, on s'endort ?* »). Elle gère souvent plusieurs appels simultanément auxquels on peut ajouter les appels-micro, tout en prenant note des messages qu'elle doit transmettre. La majorité du temps, elle accueille par la méthode SBRAM (Sourire-Bonjour-Regard-Au Revoir-Merci) chaque client entrant et sortant, tout en contrôlant leur attitude ; en cas de suspicion, elle

(18) Patrick, 32 ans, directeur de magasin, 19 mars 2008.

(19) Sandra, 24 ans, responsable-univers, 24 mars 2008.

(20) Thibaut, 28 ans, directeur de magasin, 26 mars 2008.

(21) Selon ce qui se dit en magasin.

appelle « d'un clin d'œil » le vigile. Elle effectue les échanges et retours d'articles, avec un sourire figé, « contraint », surtout lorsque le client est particulièrement désagréable, ce qui se révèle être fréquent. Lors des temps morts (début de matinée et d'après-midi), elle saisit informatiquement les courriers que certains responsables lui apportent. Elle actualise les affichages et les catalogues publicitaires. Elle ne quitte finalement son poste que lors de sa pause et ne s'assoit jamais (aucune chaise n'est d'ailleurs prévue à cet effet). Elle quitte le magasin à 20 h 15 en traînant les pieds, en se plaignant au vigile des hauts talons qu'elle porte, lui enviant en riant « ses rangers ».

Des représentations anticipatrices...

Au moment de leur entrée dans l'entreprise, les hôtesse interviewées avaient en moyenne 21 ans. Ces jeunes femmes, issues des classes populaires ou des franges inférieures des classes moyennes⁽²²⁾, ont toutes en commun un parcours scolaire marqué par les redoublements. Elles sont pourtant sur-qualifiées au regard du discours anti-diplôme tenu par les recruteurs : deux d'entre elles sont titulaires d'un BEP secrétariat, huit ont obtenu un baccalauréat professionnel en commerce, comptabilité ou encore secrétariat ; six attestent d'un niveau bac + 2 (BTS commerce international, assistante de direction ou encore management des unités commerciales) ; huit enfin possèdent une licence (en Staps ou en économie-gestion). Bien que peu intéressées par les études, elles s'y sont investies avec des motivations assez claires : avoir un diplôme auquel elles donnent le rôle de bouclier contre le chômage (OULD FERHAT, POUILLAUUEC, 2005), privilégier une formation de courte durée et professionnalisante leur permettant d'intégrer « le commerce », secteur d'emploi cité sans plus de précision. Du fait d'expériences familiales douloureuses, elles ont développé une grande appréhension à l'idée d'« être au chômage » et, au sortir de leur formation initiale, la grande distribution leur est apparue comme le secteur d'emploi « idéal ». Sans pour autant toutefois « prendre n'importe quoi⁽²³⁾ ! ».

Leur choix repose en effet d'abord sur l'identification de « figures repoussoirs » : celles de caissières ou d'agents d'accueil des grandes surfaces alimentaires. La différence réside, selon elles, dans la définition des situations de travail. Chez Carrefour, Leclerc, comme dans d'autres enseignes, le métier serait plus mécanique, plus technique (l'encaissement et/ou l'orientation du client) ; chez Décathlon, les

dimensions « sociale » et « physique » du métier seraient plus valorisées. Gaëlle⁽²⁴⁾ déclare :

« Si j'avais voulu être une plante verte qui tape vite à la machine et fait vite glisser des produits sur un tapis, j'aurais postulé à Carrefour. Là-bas, on s'en fout de ton physique et de ta personnalité ».

Les hôtesse justifient également leur choix en évoquant un métier de « front office », qui leur permettra, elles le supposent, d'investir leur corps d'une fonction de représentation et d'attractivité : « être sur le devant de la scène⁽²⁵⁾ », « pouvoir se faire remarquer⁽²⁶⁾ » ou encore « être considérée comme une belle femme⁽²⁷⁾ », autant de représentations anticipatrices qui ont pesé sur leur orientation professionnelle. Elles expriment aussi une vision idéalisée de la relation-client :

« Je n'avais pas envie de me prendre la tête dans mon boulot, juste de me faire plaisir, c'est pour ça que j'ai choisi un métier juste relationnel. [...] Je pensais que travailler au contact des clients était très épanouissant⁽²⁸⁾. »

En définitive, leur choix d'insertion repose « sur des représentations stéréotypées, restrictives et peu construites des professions envisagées » (BIEMAR *et al.*, 2003, p. 40). Ce n'est guère étonnant si l'on admet que pour vingt-et-une des vingt-quatre hôtesse interviewées, hôtesse d'accueil et de caisse a constitué un accès au premier emploi⁽²⁹⁾.

Reconnu et apprécié par leurs amis et familles, évalué dans le cadre sportif, le capital corporel de ces jeunes femmes est au cœur de toutes leurs préoccupations. Vingt hôtesse sur vingt-quatre s'adonnaient en effet lors de leur recrutement à la gymnastique, la danse, l'aérobic sportive, la natation synchronisée, au patinage artistique, *etc.* Or, il a été largement montré que ces activités participent de la ritualisation de la féminité et développent le capital corporel des sportives (LEFEVRE, 1996, par exemple). Nous avons déjà souligné que « des liens faibles entre formation et emploi dans certains métiers du secteur tertiaire, l'anticipation de l'avenir dans des professions de (re)présentation et/ou hautement féminisées et des procédures de recrutement méconnues des jeunes » favoriseraient le recours à des pratiques alimentaires, esthétiques, vestimentaires, physiques et sportives, développées dans le cadre de stratégies liées

(24) Gaëlle, 27 ans, hôtesse de caisse, sept ans d'ancienneté, 11 février 2012.

(25) Pascale, 39 ans, hôtesse de caisse, treize ans d'ancienneté, 29 mars 2011.

(26) Suzie, 38 ans, hôtesse d'accueil, treize ans d'ancienneté, 11 avril 2011.

(27) Annie, 21 ans, hôtesse de caisse, un an d'ancienneté, 11 février 2012.

(28) Françoise, 38 ans, hôtesse d'accueil, dix-sept ans d'ancienneté, 4 avril 2011.

(29) Marie, Patricia et Aurélie témoignent d'une courte expérience (moins d'un an) sur un poste similaire dans la grande distribution (Auchan et Boulanger).

(22) Père ouvrier dans l'industrie automobile ou ferroviaire et mère au foyer est la configuration d'origine sociale la plus fréquente. Cependant, pour cinq des hôtesse interviewées, le père est employé dans une administration et la mère ouvrière dans l'industrie textile ou agro-alimentaire.

(23) Aurélie, 26 ans, hôtesse d'accueil/caisse, cinq ans d'ancienneté, 16 avril 2011.

au travail du corps et des apparences (HIDRI, 2005, p. 42). Et, une fois en poste, les hôtesse s'adonnent à de nombreuses pratiques visant l'accroissement de leur capital corporel si bien que le travail des apparences semble ne pas connaître de limites. Leur physique constitue un signal qu'elles tendent à activer dans toutes les situations de concurrence sociale, l'accès au marché du travail en représentant une parmi d'autres. Candidater chez Décathlon est donc apparu comme une évidence. C'était trouver la possibilité de rendre efficient leur capital corporel sur le marché du travail, car pour elles, nul doute que la distribution sportive est un espace qui ne peut que lui reconnaître une valeur effective.

Rien d'étonnant à ce que ces jeunes femmes aient totalement oublié les prescriptions formelles ayant accompagné leur accès au marché du travail : elles n'ont ainsi aucun souvenir de l'annonce d'offre d'emploi ni du profil de poste ; en revanche, elles ont des souvenirs très précis de leur entretien de recrutement et des prescriptions informelles dispensées à cette occasion. Les hôtesse interviewées témoignent toutes d'entretiens de recrutement individuels, « très rapides et superficiels ». La signature du « CDI tant attendu » s'est faite « dans la foulée » pour certaines, « le lendemain » pour d'autres. Au moment de leur embauche, elles ont clairement le sentiment de « ne pas avoir été recrutées pour ce qu'elles ont raconté » (Aurélie). Alors que Cécile⁽³⁰⁾ émet ce doute – « finalement, je crois que l'entretien c'était juste pour me voir en vrai » –, Annie en a eu la confirmation :

« Le recruteur m'a raconté vite fait sa vie et m'a demandé de faire pareil... En fait, c'était vraiment histoire de... Il m'a dit après, quand on se connaissait mieux : "T'étais trop belle, on n'allait pas te laisser partir bosser chez les concurrents..." ».

Toutes considèrent légitimes les logiques et pratiques de recrutement mises en œuvre. Leur embauche leur prouve qu'en situation de concurrence sociale, leur capital corporel a été favorablement évalué. Et, à la question posée sur les candidates recalées, elles adoptent le point de vue des recruteurs : « Si elle est moche, elle n'a qu'à faire l'accueil à la CAF [Caisse d'allocation familiale] ou bosser dans une administration⁽³¹⁾ ». Elles y adhèrent totalement, avec enthousiasme pourrait-on dire, comme en témoigne cet exemple. La prescription formelle relative aux « Responsabilités du métier⁽³²⁾ » indique la nécessité d'« accueillir chaque client comme son invité ». Les indicateurs

de performance⁽³³⁾ et les compétences⁽³⁴⁾ associées ne font aucune mention explicite du travail des apparences. Pourtant, c'est bien en ce sens que Marie⁽³⁵⁾ traduit cette prescription :

« Quand on reçoit des invités, on fait des frais, on s'habille bien, on ne reste pas en pyjama (rires). On se maquille, on se parfume, on essaie d'être l'hôtesse la plus agréable possible et tout ça ... Eh bien, c'est pareil avec le client, je le reçois dans mon magasin comme s'il était un de mes invités ».

On mesure ici combien les prescriptions informelles diffusées par les recruteurs de Décathlon ont répondu aux représentations anticipatrices que les interviewées se faisaient du métier d'hôtesse. Associées à des modalités de sélection particulières, ces prescriptions ont confirmé que la distribution sportive était un espace reconnaissant une valeur à leur capital corporel. Le « choc » des débuts résulte de la différence très nette entre ces représentations anticipatrices et la découverte des conditions réelles d'exercice de leur activité.

... qui ne résistent pas à l'épreuve du réel

Les trois premiers jours de formation

À l'entrée dans l'entreprise, les hôtesse vivent une « Journée intégration » durant laquelle elles acquièrent les connaissances leur permettant d'être « opérationnelles⁽³⁶⁾ » à l'accueil et/ou à la caisse. Un premier décalage se fait sentir entre les aspirations des nouvelles recrues et la présentation du métier :

« J'ai compris direct que je m'étais trompée de métier et de boîte. Je ne suis pas banquière moi ! Je ne suis pas là pour compter, vérifier, refuser, créditer, bla bla... Moi, je voulais juste être au contact des clients⁽³⁷⁾. »

Durant deux heures, elles ont ensuite suivi la formation « Accueil-client ». Le dispositif de formation présente les objectifs à atteindre (la

(33) Au nombre de trois concernant la responsabilité d'« accueillir chaque client comme son invité » : « progression du chiffre d'affaires », « progression du nombre de clients » et « progression de la satisfaction client (indicateur collectif) ».

(34) Au nombre de cinq : « J'anticipe les besoins de mon client et je lui garantis une réponse rapide », « J'ai une attitude exemplaire (comportement, observation permanente, dialogue et écoute pour mon client) », « Je suis responsable de mon environnement de travail (propreté, fonctionnement, disponibilité permanente...) », « J'adapte mon comportement, je donne la priorité à mon client » et « Je communique les événements du magasin ».

(35) Marie, 25 ans, hôtesse de caisse, quatre ans d'ancienneté, 22 mars 2011. Cette réponse faisait suite à une présentation de ce que voulait dire Marie par le fait d'être « une bonne hôtesse » et à une relance lorsqu'elle a mentionné le fait d'accueillir des invités.

(36) Selon le terme plusieurs fois utilisé par les enquêtées lors des entretiens.

(37) Amélie, 21 ans, hôtesse de caisse, un an d'ancienneté, 4 février 2011.

(30) Cécile, 24 ans, hôtesse d'accueil/caisse, quatre ans d'ancienneté, 13 février 2012.

(31) Juliette, 25 ans, hôtesse de caisse, cinq ans d'ancienneté, 4 février 2011.

(32) Document interne à Décathlon, support de formation intitulé « Fiche métier Vendeur(se)/Hôte(sse) ».

«satisfaction garantie client») et les conduites formelles à suivre. Cette règle stéréotypée d'accueil du client est définie par la méthode «SBRAM» (Sourire-Bonjour-Regard-Au Revoir-Merci). À travers cette suite d'opérations simplifiées et standardisées, «la figure du "client" est réduite à une masse anonyme et homogène» (BERNARD, 2005, p. 175). Les hôtesses estiment que cette méthode les homogénéise et les rend elles-mêmes anonymes. La standardisation des attentes de l'entreprise à l'égard de leurs compétences interactionnelles vient s'opposer aux prescriptions informelles distillées lors des entretiens de recrutement telles «faire de l'acte d'achat un moment de plaisir et de convivialité», «oublier la technique au profit de l'accueil», ou encore «personnaliser c'est aussi fidéliser⁽³⁸⁾». Ce discours managérial trouve rapidement ses limites ainsi qu'Annie en témoigne :

« Si on doit toutes dire et faire la même chose, à tous les clients, je ne m'y retrouve plus moi, en tant que personne. On pourrait mettre un robot qui dit la même chose à tout le monde. [...] C'est donc ça l'accueil personnalisé (avec ironie) ? »

Or, aucune autre règle n'encadre la gestion de la relation commerciale. Tout se passe comme si les échanges avec les clients n'avaient en fait guère d'importance aux yeux des formateurs, alors même qu'ils sont d'une importance capitale pour les hôtesses fraîchement installées qui y voient une valorisation de leur activité. Nadège⁽³⁹⁾ précise :

« Je pensais qu'ils allaient nous dire comment on devait s'habiller, se présenter et puis rien... Quand j'ai posé la question, la formatrice a rigolé⁽⁴⁰⁾, elle nous a toutes regardées et elle a dit : "Vous êtes très bien comme ça; ça suffit, de toute façon, vous allez avoir un gilet à mettre par-dessus vos vêtements personnels, donc, oui, comme ça, c'est bien" ».

Si la question n'est pas posée par les formé(e)s, les formatrices ne font habituellement aucune

(38) Ces trois extraits sont issus du *Road Book Hôte/Hôtesse*, propriété de Décathlon, et sont tirés du livre de BLOCH P. *et al.* (1990), *Service compris. Les clients heureux font les entreprises gagnantes*, Paris, Marabout.

(39) Nadège, 24 ans, hôtesse d'accueil, quatre ans d'ancienneté, 13 avril 2012.

(40) Il est intéressant de préciser ici que la formatrice en question n'est autre que Julie, 29 ans, hôtesse d'accueil et monitrice, que nous avons pu interviewer quelques mois plus tard. Interrogée à ce propos, elle explique ne pas souhaiter s'opposer aux représentations des nouvelles hôtesses recrutées pour ne pas les démotiver «avant l'heure». Elle anticipe «leur déception» en disant «se retrouver complètement chez elles à son entrée chez Décat'». Tout en s'efforçant de freiner leur recours à diverses pratiques corporelles par la mention «du port obligatoire du gilet», elle se garde de révéler «toute la vérité du quotidien» pour «éviter de les faire fuir avant l'heure». Pour Julie, qui a trouvé d'autres moyens de mettre en valeur son capital corporel (nous y reviendrons ultérieurement), les nouvelles recrues doivent surmonter seules «le cap de la première année», qui, pour elle, a entériné l'acceptation du décalage entre ses représentations idéalisées et la réalité du travail.

mention de l'apparence physique des hôte(sse)s. On comprend mieux pourquoi, entre la formation et les représentations anticipatrices des hôtesses, il y a plus qu'un pas, il y a «un vrai grand écart» pour citer Anita⁽⁴¹⁾. Et l'écart se creuse encore lorsque les hôtesses vivent leurs premiers contacts avec la clientèle.

Les premiers contacts avec la clientèle

De nombreux travaux ont montré le décalage entre les discours «incantatoires» des employeurs vantant la relation-client et la réalité des situations de relation de service, faites d'interactions codifiées et limitées en raison de l'organisation du travail (ALONZO, 1997; JULHE, 2006; DURAND, 2011, *etc.*). Nos résultats vont dans le même sens : l'évocation de l'entrée dans le métier met au jour un désenchantement, qui se traduit par la confrontation avec une réalité brutale, à la source d'un véritable choc affectif. Les hôtesses évoquent «des crises de larmes dans la voiture, sur le parking», «la nécessité de vider son sac de retour à la maison» ou encore, «l'envie de ne plus jamais mettre les pieds dans le magasin». Ce qui précisément fait violence et amène ces hôtesses à vivre la relation-client comme une épreuve est l'expérience répétée de l'invisibilité, qui consiste ici en l'absence d'attention que les clients leur accordent. Si l'analyse des discours recueillis invite à penser que tous les clients se comportent ainsi, l'observation a permis de nuancer cette généralisation. Nos notes de terrain indiquent qu'un client sur trois en moyenne ignore totalement l'hôtesse de caisse alors que la moyenne monte à un sur deux pour l'hôtesse d'accueil. Il est donc intéressant de noter que les hôtesses interviewées ont tendance à se focaliser sur le comportement des clients qui ne les regardent pas et ne répondent pas à leurs formules de politesse. Ce faisant, elles occultent les clients qui parfois les insultent («Eh duduche, tu peux essayer de faire ton boulot correctement et me filer un sachet?⁽⁴²⁾»), se moquent d'elles («Ça va? Pas trop fatiguée à rester plantée toute la journée?») ou encore méprisent leur activité («Il faut encore payer des personnes pour demander de garder un casque de moto. Votre chef n'a pas pensé à mettre des casiers tout simplement?»). Relancées sur ces expériences en entretien, les hôtesses n'expriment aucune difficulté à accueillir ces clients qu'elles qualifient de «clients ne méritant aucune attention», se différenciant ainsi des caissières de la distribution spécialisée (Leroy Merlin) interrogées par Guillaume TIFFON (2011). C'est essentiellement parce qu'elles sont privées

(41) Anita, 37 ans, hôtesse d'accueil, quatorze ans d'ancienneté, 13 avril 2012.

(42) Les extraits qui illustrent nos propos sont issus d'observations menées le 4 octobre 2011. On peut préciser que ces marques d'irrespect ont été relevées textuellement, en moins de quatre heures et à destination de la même hôtesse d'accueil.

de ces gestes expressifs (le regard, l'expression du visage, le sourire, les formules de politesse) qui manifestent habituellement et publiquement l'existence et la valeur sociale d'un sujet pour autrui, que les hôtesses de la distribution sportive expriment des sentiments d'humiliation, de non-existence ou encore de non-reconnaissance (HONNETH, 2005). Les propos de Maryse⁽⁴³⁾ illustrent bien ce sentiment, partagé par toutes les interviewées, d'être « transparente », « invisible » aux yeux de clients « aveugles » ou « complètement indifférents » : « dix chiffres et trois boutons de couleur, voilà ce qu'il faudrait me tatouer sur la tête pour qu'un client me regarde ! » L'organisation du travail et, plus précisément, la brièveté des échanges avec les clients⁽⁴⁴⁾ qu'elle entraîne ne peut être totalement incriminée. Michèle⁽⁴⁵⁾ en témoigne :

« À mes débuts, je n'en demandais pourtant pas beaucoup, un petit regard, un sourire, un hochement de tête prouvant que le client m'avait vue et avait apprécié ce qu'il voyait, m'aurait suffi. »

C'est là que le bât blesse. En intégrant la distribution sportive, toutes les hôtesses s'étaient forgé une représentation idéalisée de la relation de service, avec un fantasme très genré du « métier relationnel ». Bien que déçues par des contenus de formation sur l'accueil-client désincarnés et décontextualisés, elles restaient attachées à une image du client « idéal » (BECKER, 1970). Leur invisibilité aux yeux des clients constitue donc une surprise aussi soudaine que désagréable. Annie s'écrit :

« Je suis taillée comme un top model mais les clients ne me voient même pas. Je pourrais être grosse, mal sapée et pleine de boutons, ils n'en auraient rien à foutre. Je pourrais même être un mec, ils ne s'en rendraient même pas compte ! »

Cette invisibilité est d'autant moins supportable que ces jeunes femmes attendaient de leur activité qu'elle soit un moyen de valoriser leur capital corporel.

Les premières évaluations

Chez Décathlon, les membres du personnel commercial sont « suivis, accompagnés et évalués⁽⁴⁶⁾ ». Chaque mois, les salariés passent un entretien avec un supérieur hiérarchique pour « faire le *débriefing* de leurs priorités, le point sur les résul-

tats obtenus et leur avancée sur le métier, *etc.* ». Tous les six mois, un autre entretien vient « mesurer leurs performances et fixer ensemble des objectifs ». Là encore, un décalage important se produit entre les normes objectives d'évaluation du travail et les conceptions que les hôtesses se font du travail bien fait. Les évaluations procèdent par « réduction » (CARTRON, GOLLAC, 2011, p. 163). La dimension sociale de la relation de service est jugée mais, face à la difficulté de son appréciation, les évaluateurs ne la mobilisent qu'en dernier ressort lorsqu'une situation de crise apparaît⁽⁴⁷⁾. Comme Pascale l'a bien compris :

« C'est le "0 problème" qui est positif; le fait que des clients soient contents, ravis, enchantés (avec ironie) de notre prestation, tout le monde s'en fout ! »

La dimension cognitive de la relation de service⁽⁴⁸⁾ forme, en revanche, le cœur des entretiens d'évaluation et est mesurée par des indicateurs quantitatifs : le « score » réalisé au test « E-learning⁽⁴⁹⁾ », le taux de fiabilité de l'encaissement du magasin, le nombre d'erreurs de caisse par mois, le nombre moyen de passages clients par jour, le chiffre d'affaire « carte Décathlon » rapporté au chiffre d'affaire « Magasin », *etc.* Aucune attention n'est portée à la dimension physique de la relation de service. La non-reconnaissance de leurs propriétés corporelles dans le processus d'évaluation provoque de nouveau l'incompréhension des hôtesses et est vécue comme un indicateur supplémentaire de leur « invisibilité ». Cécile confie :

« être toujours souriante et polie. Quand il n'y a pas de retour du client, ça épuise... mais si en plus, je fais des efforts, je suis bien habillée, bien maquillée, bien coiffée, bien manucurée, tout ça, ça demande des frais quand même ! ... Et que ça n'est même pas pris en compte dans mon boulot... Moi, ça a failli me faire perdre la tête; j'ai fait une petite dépression, je ne voulais même plus aller au boulot. Donner de soi-même et ne pas avoir de retour, ça me dégoûte. »

Du moins à leurs débuts dans l'activité, les hôtesses ont l'impression que le travail réel, fait d'efforts de (re)présentation et d'implication subjective, demeure invisible.

Cependant, ce n'est pas parce que la dimension physique de la relation de service n'est pas évaluée formellement qu'elle ne l'est pas du tout. Elle se

(43) Maryse, 39 ans, hôtesse d'accueil, quatorze ans d'ancienneté, 13 juin 2011.

(44) Nos observations ont tenté de quantifier la relation « hôtesse-client ». Qu'il y ait échange oral ou non, la relation dure 20 secondes minimum et 5 minutes maximum au pôle caisse, 2 secondes minimum et 5 minutes maximum au pôle accueil.

(45) Michèle, 49 ans, hôtesse d'accueil/caisse, vingt ans d'ancienneté, 27 avril 2011.

(46) Les citations qui suivent sont issues des documents internes à Décathlon concernant l'intérêt et les modes d'évaluation.

(47) Par exemple, lorsque des clients font remonter un problème par l'intermédiaire des questionnaires de satisfaction auto-administrés, disponibles après le passage en caisse (dans la réalité, très peu de questionnaires sont remplis) ou lorsque des clients mécontents ont souhaité rencontrer un responsable pour se plaindre d'un(e) hôte(sse).

(48) Au sens des connaissances nécessaires au « travail bien fait ». Si les connaissances sont acquises, l'hôtesse ne doit pas faire d'erreur (taux de fiabilité, nombre d'erreurs, *etc.*).

(49) Il s'agit d'un questionnaire, mis en ligne sur l'intranet, validant ou non l'acquisition de connaissances relatives à l'entreprise et à l'offre de services.

fait quotidiennement, insidieusement même, par des expressions lourdes de sens pour les hôtesses. Sur le ton de la plaisanterie, les supérieurs hiérarchiques montrent qu'ils sont attentifs à l'apparence physique des hôtesses en sanctionnant oralement tout laisser-aller : « *Tu veux partir bosser à Intermarché ?*⁽⁵⁰⁾ » ; « *T'as acheté un pull Leroy Merlin ?* » ; « *Tu fais tout pour qu'on enlève la photo de ton badge ?* » Pour l'hôtesse visée, la remarque est pour le moins vexante. Ce fut le cas de Juliette qui, en raison d'une hospitalisation, n'était pas rentrée chez elle se coiffer et se maquiller comme de coutume. Pour ces femmes qui ont placé leur apparence physique au-dessus de toute autre considération, cette situation ne doit en aucun cas se (re)produire. Juliette a depuis placé dans son coffre de voiture un nécessaire de toilette et un *set* de maquillage. Amélie, témoin de la scène, a fait de même. Les normes d'apparence sont certes implicites ; si les écarts ne sont donc pas repérés officiellement par l'organisation, ils le sont par le jeu local du contrôle social permanent qu'exerce le groupe sur lui-même via les collègues et/ou les supérieurs hiérarchiques⁽⁵¹⁾.

Des stratégies très hétérogènes

À ce stade, le rapport au travail des hôtesses est donc négatif, non pas en raison des conditions dans lesquelles il s'organise (comme cela a été largement montré dans la distribution générale) mais parce que leur invisibilité, aux yeux de certains clients et dans le processus officiel d'évaluation, met à mal les exigences de mise en valeur de soi qui les caractérisaient lors de leur entrée dans l'entreprise. Passé le « choc » des débuts, commun à l'ensemble des interviewées, des stratégies individuelles originales, que l'on pourrait qualifier de défensives (DEJOURS, 1993) peuvent être mises au jour.

Envisager de nouveaux rapports sociaux

Pour la moitié des interviewées, la « relation-client » a très vite basculé du côté du « sale boulot ». Elles ont donc négocié avec leur hiérarchie d'effectuer des missions complémentaires : Cécile et Patricia⁽⁵²⁾ s'investissent dans l'organisation d'événements internes à leur magasin ; Aurélie et Marie

réalisent « *la première évaluation des dossiers de candidatures*⁽⁵³⁾ » déposés dans leurs magasins respectifs ; Élisabeth⁽⁵⁴⁾ et Julie sont, quant à elles, devenues « *monitrices* ». Si ces missions participent certes de stratégies d'évitement, elles leur ont également permis de trouver un nouvel espace où faire reconnaître la valeur de leur capital corporel. C'est aux collègues (hôte[sse]s et vendeur[se]s) et à la hiérarchie (responsables-univers, responsables-exploitation, directeur[rice][s] de magasin) que ces femmes destinent à présent le travail de leur apparence. L'exemple de Marie est à cet égard particulièrement éclairant. En 2006, âgée de 21 ans, Marie accède à son premier emploi, « *caissière à Auchan* ». Très vite, elle perçoit que les conditions objectives de son activité ne correspondent pas à ses aspirations. Elle témoigne :

« Inexistante pour les clients, je l'étais aussi pour tous les salariés... C'est simple, au bout d'un an, seules deux caissières connaissaient mon prénom ; tout le reste, les vendeurs, les chefs m'appelaient "la 19", parce que c'était souvent le numéro de mon poste ».

En 2007, elle quitte Auchan « *pour devenir hôtesse de caisse à Décathlon* », persuadée de trouver dans la distribution sportive un terrain d'expression privilégié de son capital corporel⁽⁵⁵⁾. Dès les premiers mois, elle s'aperçoit que les conditions de travail sont semblables à celles des grandes surfaces alimentaires. Lorsqu'elle s'en plaint à son supérieur hiérarchique à l'occasion de son premier entretien mensuel, celui-ci lui répond : « *C'est bon ma jolie, le principal, c'est d'être belle à mes yeux, ce n'est pas grave si le client est aveugle* ». C'est à ce moment que Marie semble avoir pris conscience que les relations avec les clients ne constituaient pas l'ensemble des rapports sociaux dans lesquels s'inscrivait son travail, mais que les relations avec les collègues et supérieurs hiérarchiques importaient tout autant. Elle a donc tenté de valoriser son capital corporel auprès d'eux, d'abord à travers sa nouvelle mission, qui lui permet de « *s'échapper trois heures par semaine* » de ses fonctions habituelles. Elle doit rendre compte, chaque semaine, des candidatures reçues aux responsables du magasin concernés en leur fournissant une synthèse écrite et en les rencontrant individuellement. Ces face-à-face répétés avec « *un jour, le responsable cycle, un autre, le responsable sports collectifs, parfois, le directeur*

(50) Cette première citation est issue de notre journal de terrain. Le 2 octobre 2011, le directeur d'un des deux magasins étudiés a invectivé ainsi une hôtesse d'accueil qui n'avait pas totalement boutonné son gilet et qui n'était pas suffisamment « *bien coiffée* ». Les deux citations suivantes sont rapportées par de nombreuses hôtesses lors de leur entretien.

(51) Il faut préciser ici que ces supérieurs hiérarchiques, femmes et hommes confondus, sont soumis, depuis de longues années, à la même pression à la conformité (HIDRI, BOHUON, 2011). Il n'est pas rare de voir des hommes cadres commerciaux se raser de nouveau durant la coupure du midi, pour suivre une norme d'apparence tacite de l'entreprise : « *Être rasé de près* ».

(52) Patricia, 25 ans, hôtesse de caisse, cinq ans d'ancienneté, 8 avril 2011.

(53) Dans les faits, elles trient les candidatures spontanées mais aussi les CV et lettres de motivation déposés par les candidats en réponse à une annonce d'offre d'emploi. Elles transmettent aux responsables concernés les dossiers dont elles ont validé essentiellement « *la mise en forme* » (Aurélie).

(54) Élisabeth, 26 ans, hôtesse de caisse, sept ans d'ancienneté, 13 avril 2012.

(55) William GASPARI (2004) a bien montré comment chez Décathlon le discours managérial parvenait, en mêlant travail et passion sportive, à créer « *une sorte de connivence, de culture sportive commune* », ce discours trouvant d'autant plus d'échos que les salariés sont plutôt jeunes et sportifs.

du magasin» lui permettent de se sentir, dit-elle, «*appréciée, reconnue*». En outre, elle surenchérit dans son travail des apparences pour «*être identifiée comme l'une des plus belles femmes du magasin*», ce que son entourage lui assure oralement. Cette reconnaissance de son capital corporel par l'organisation et la hiérarchie, certes informelle, est importante pour Marie; elle a d'ailleurs rencontré son mari actuel à l'occasion de son travail; en 2010, elle a ainsi épousé un responsable-univers du magasin. Ces douze jeunes femmes, qui ont entre 24 et 29 ans, souhaitent «*faire effet*» sur leur entourage professionnel, femmes et hommes confondus, et ne s'estiment satisfaites que lorsqu'elles lisent de l'appréciation dans leurs regards. Parfois, leur travail des apparences vient également répondre à des exigences de séduction dans le cadre de stratégies matrimoniales : toutes célibataires à l'entrée dans l'entreprise, trois d'entre elles se sont mariées avec un vendeur, trois autres avec un responsable-univers et une dernière avec un responsable-exploitation. Philippe ALONZO (1998, p. 37) a montré dans quelles mesures le métier d'hôte(sse) permettait «*l'émergence et le maintien de micro-collectifs sur lesquels s'ancre une sociabilité professionnelle et extra-professionnelle*». Dans la distribution sportive, la sociabilité professionnelle ne se limite pas au collectif des hôtesses, mais concerne d'autres catégories du personnel commercial ainsi que les cadres. Elle associe hommes et femmes, ce que confirme Nadège⁽⁵⁶⁾ :

« On sort tous ensemble, je danse en boîte avec le directeur du magasin, on se reçoit les uns les autres à dîner à la maison, je vais au cinéma avec ma chef; du coup, c'est la bonne ambiance, on est content de se retrouver chaque jour au boulot ».

Favorisée par une sociabilité professionnelle transversale à la hiérarchie de travail et mixte, la recherche d'un conjoint peut permettre aux hôtesses de supporter l'invisibilisation subie dans la situation de travail quotidienne. Une telle stratégie d'adaptation au poste explique sans doute pourquoi ces douze hôtesses sont satisfaites de leurs conditions de travail et ne souhaitent plus démissionner au moment de l'entretien.

Revoir son rapport au travail

Lorsqu'elles ont pris conscience de leur invisibilité aux yeux des clients et pris acte des indicateurs mobilisés chaque mois pour leur évaluation, sept hôtesses déclarent avoir toutefois renoncé à démissionner du fait des conditions d'emploi relativement avantageuses proposées chez Décathlon. Elles sont donc restées dans l'entreprise tout en feignant d'adopter un rapport instrumental au travail : «*Il faut bien mettre du beurre dans les épinars*», dit

(56) Nadège, 24 ans, hôtesse d'accueil, quatre ans d'ancienneté, 13 avril 2012.

Pascale⁽⁵⁷⁾. Pourtant, elles s'enorgueillissent de l'importance qu'elles accordent au «*travail bien fait*». Elles ont d'ailleurs modifié la définition de leur mission d'accueil, seule la dimension cognitive de la relation de service leur important à présent⁽⁵⁸⁾. Elles se contentent aujourd'hui d'un «*SBAM mécanique, formel*» avec les clients, et ont volontairement supprimé le regard qu'elles doivent leur adresser. Finalement, elles répondent à l'invisibilité subie par une réaction identique. Elles déclarent avoir fini par limiter leur engagement «*corporel*» dans le travail. Elles sont ainsi les seules de notre échantillon à se satisfaire de la tenue imposée par l'organisation, «*un gilet informe et un badge*». Elles disent se contenter aujourd'hui du «*minimum syndical*» en matière d'apparence physique; Suzie⁽⁵⁹⁾ demande ainsi :

« À quoi bon te maquiller, te parfumer, te coiffer avec recherche, chausser des talons et subir la torture en silence si personne ne prend la peine de te regarder de toute la journée ? »

Il n'en demeure pas moins que ces hôtesses, qui toutes pratiquent un sport assidûment, répondent sans contester aux canons de beauté en vigueur dans la société. En fait, elles précisent faire «*beaucoup moins d'efforts qu'à leur arrivée à Décathlon*» (Anita⁽⁶⁰⁾), mais suffisamment pour éviter d'être la cible de remarques désobligeantes émanant de la hiérarchie. Bien qu'elles s'en défendent⁽⁶¹⁾, ces hôtesses, les plus anciennes dans l'organisation (entre dix et vingt ans d'ancienneté) et les plus âgées de notre échantillon (entre 33 et 49 ans), ont reconsidéré leur activité. Elles adoptent à présent les comportements les plus valorisés par la hiérarchie lors des évaluations. Cette «*stratégie*» leur a sans doute permis de «*durer dans le métier*» et dans l'entreprise. Peut-être aussi est-ce parce qu'elles ont trouvé, dans d'autres domaines de la vie sociale, le moyen de rendre efficient leur capital corporel : Pascale dans des concours de danses de salon,

(57) Pascale, 39 ans, hôtesse de caisse, treize ans d'ancienneté, 29 mars 2011.

(58) Cette stratégie se rapproche de la «*stratégie silencieuse d'engagement périphérique*» mise au jour par Angelo SOARES (1997).

(59) Suzie, 38 ans, hôtesse d'accueil, treize ans d'ancienneté, 11 avril 2011.

(60) Anita, 37 ans, hôtesse d'accueil, quatorze ans d'ancienneté, 13 avril 2012.

(61) Le témoignage de Maryse (39 ans, hôtesse d'accueil, quatorze ans d'ancienneté, 13 juin 2011) est éclairant : «*Je ne joue pas le jeu, je leur montre que je ne suis pas contente quand même, parce que je pourrais en faire plus, beaucoup plus, je pourrais être tout le temps souriante, agréable, je pourrais être plus, comment dire, apprêtée... Comme j'étais avant, en fait, quand je venais bosser, mais j'essaie de m'opposer au système, parfois volontairement : je ne souris pas, je ne mets aucun bijou, pas de maquillage.* » Un peu plus tard au cours de l'entretien, elle explique : «*Je suis une bonne hôtesse, j'ai le record de mon magasin en matière de cartes de fidélité ; normalement on doit en passer une par jour si possible ; moi, j'en ai déjà fait soixante-cinq en une après-midi.. Voilà quoi, c'est ça aussi être une bonne hôtesse.* »

Françoise et Suzie dans des représentations théâtrales, Michèle et Maryse au sein de compagnies de danse contemporaine qui se donnent régulièrement en spectacle.

Planifier au mieux sa démission

La dernière stratégie concerne les femmes les plus jeunes de notre échantillon (entre 19 et 23 ans) et qui ont la plus faible ancienneté dans l'entreprise (moins d'un an). Ces cinq hôtesse sont les plus frustrées de l'invisibilité à laquelle elles sont réduites depuis leur recrutement chez Décathlon et présentent un rapport au travail malheureux. Focalisées sur les clients qui les ignorent, rebutées par le vêtement de travail imposé par l'organisation (le port d'un gilet qu'elles considèrent comme étant « *pas-partout* » et « *mixte* »), ces jeunes femmes subissent « *en silence* » ce qu'elles vivent comme « *un véritable affront* ». Il faut dire que les conditions objectives de leur activité de travail mettent à mal leur investissement sans faille dans le travail des apparences. Elles sont attentives à présenter « *un maquillage et une coiffure soignés* », « *une manucure parfaite* », « *des dents blanchies régulièrement pour un sourire éclatant* », « *un corps mince et dynamique* », « *une cambrure accentuée par des talons* », « *une posture bien droite* », « *une taille resserrée et une poitrine mise en valeur* », etc. Ainsi, elles développent des stratégies d'attente censées leur permettre de « *fuir* » – le mot revient souvent – le plus tôt possible. Le fait qu'elles soient minoritaires dans notre échantillon ne signifie pas que cela soit le cas par rapport à l'ensemble des hôtesses embauchées : leur souhait est de démissionner dans les deux mois suivant notre entretien pour rejoindre, disent-elles, les hôtesses, « *très nombreuses* », déjà parties pour des raisons similaires. Leur stratégie est claire, elle s'élabore pourtant clandestinement, pour ne pas alerter la direction et risquer d'être découverte. L'objectif est d'obtenir la possibilité de suivre les formations internes relatives au métier de vendeur(se)⁽⁶²⁾ avant de quitter Décathlon pour une seule et même destination : les enseignes du prêt-à-porter d'articles non sportifs (Mango, Benetton, Cop Copine, etc.) qui, elles l'espèrent, reconnaîtront enfin une valeur à leur capital corporel. La liste est longue mais certains noms d'entreprise sont récurrents dans les souhaits des hôtesses, alors même qu'elles ne se connaissent pas et ne travaillent pas dans le même magasin. Le témoignage d'Amélie⁽⁶³⁾ est intéressant pour saisir les logiques qui ont présidé à cette nouvelle orientation professionnelle :

« *Mon copain en avait marre de me voir dégoûtée ou pleurer parfois quand je rentrais du boulot. Un jour, il m'a dit "arrête de te plaindre tout le temps, parce que moi, quand je vais à Conforama, à Jardiland ou même à Décathlon, je ne la regarde pas la caissière ! Tu t'en souviens toi de la caissière d'hier quand on a fait les courses ? C'est normal, on est client, on passe à la caisse, on dit bonjour, point barre [...]" Ça m'a fait réfléchir, parce que c'est vrai que même moi je n'y prêtais pas attention... Alors, j'ai fait la liste de toutes les boutiques où je me souviens de la vendeuse qui nous a parlé et servis, de tous les endroits où j'ai fait attention à comment elle était habillée, où je me suis dit, elles ont la classe... J'ai essayé de réfléchir à ça et voilà, c'est là que je veux travailler, être à l'accueil, la vente et l'encaissement, du début à la fin avec le client et dans une boutique où le client fait attention à qui le sert.* »

*
* *

L'emploi d'hôtesse d'accueil et de caisse dans la distribution sportive relève bien « des professions féminines de présentation et de représentation » (BOURDIEU, 1979, p. 171). Cette contribution a montré comment les salariées intériorisaient et incorporaient les normes d'apparence implicitement attendues. Les prescriptions informelles, le déni des compétences cognitives lors du recrutement mais aussi des modalités de sélection particulières et, en dernier ressort, le recours aux comportements discriminatoires supposés des clients sont les outils concrets de cette incorporation. Le concept bourdieusien de violence symbolique permet de modéliser au plus près ce qui se joue lors de l'accès au marché du travail des hôtesses dans la distribution sportive. Cette forme de violence ne se laisse pas facilement approcher car il n'existe pas de traces écrites, « matérielles » ; elle s'opère dans et par le langage, dans et par les représentations, dans et par les corps ; elle ne peut être « conflictualisée » puisqu'externalisée, elle repose sur des objectifs en partie partagés. Les hôtesses de la distribution sportive présentent en effet des motivations spécifiques, des exigences fortes en termes de visibilité et de valorisation de leur capital corporel.

Cependant en négligeant les compétences cognitives nécessaires à l'exercice de leur métier, les hôtesses renforcent l'infériorité – déjà bien étudiée – de leur position vis-à-vis des clients qui ne les sollicitent pas volontairement et ne leur accordent aucune expertise particulière (TIFFON, 2011). En survalorisant, d'autre part, les dimensions « physique » et « sociale » de la relation de service, les hôtesses participent à la naturalisation de leurs compétences. Nous avons montré comment, à travers le discours des recruteurs, ces deux dimensions sont fréquemment, rapidement et « naturellement » considérées comme des « qualités féminines ». Le

(62) Ces formations (journée intégration, vente de la gamme, approvisionnement du linéaire, etc.) sont dispensées aux nouveaux recrutés sur des postes de « vendeur(se)s ». Elles sont également proposées aux hôte(sse)s ayant demandé la possibilité d'évoluer sur un tel poste et ayant obtenu l'autorisation de leur hiérarchie.

(63) Amélie, 21 ans, hôtesse de caisse, un an d'ancienneté, 4 février 2011.

processus de naturalisation des qualifications des hôtesse, renvoyées à des « dons naturels » typiquement féminins, invisibilise les efforts nécessaires à l'exécution des tâches (MASSON, 1999). En perdant leur statut de qualifications, elles demeurent informelles, non validées par le système de formation et non évaluées officiellement par l'organisation. Alors que ces dimensions « physique » et « sociale » (dans une moindre mesure) de la relation de service président au recrutement des hôtesse d'accueil et de caisse de la distribution sportive, elles disparaissent ensuite de leur quotidien de travail. Rien d'étonnant alors à ce que les hôtesse, dont les attentes ne sont plus satisfaites, développent des stratégies leur permettant de se maintenir dans l'activité. Certaines, en destinant à d'autres acteurs de l'entreprise leur travail des apparences ; d'autres, en reportant dans d'autres domaines de

la vie sociale leurs exigences en matière de visibilité et de valorisation de leur capital corporel. Et il ne faut pas oublier les quelques hôtesse qui alimenteront bientôt le contingent bien fourni des « *ex-Décat* »⁽⁶⁴⁾. Le *turn-over* des hôtesse dans la distribution sportive a finalement cela d'atypique, qu'il ne semble pas résulter des conditions d'emploi mais bien du décalage entre les aspirations spécifiques des hôtesse au moment de l'accès au marché du travail et la réalité des métiers. On mesure ici tout l'intérêt d'explorer le poids des apparences au-delà du seul processus de recrutement et de sélection, en amont comme en aval. Une piste serait alors d'étudier les attentes des clients, de tenter de saisir leurs représentations et pratiques concernant la relation commerciale afin de questionner autrement les critères de sélection activés par l'organisation et les contenus de formation.

Bibliographie

ALONZO P. (1998), « Les rapports au travail et à l'emploi des caissières de la grande distribution. Des petites stratégies pour une grande vertu », *Travail et emploi*, n° 76, pp. 37-51.

BECKER H.S. (1970), *Sociological Work. Method and Substance*, Chicago, Aldine Publishing Company.

BERNARD S. (2003), « Règles formelles et pratiques informelles des caissières d'un hypermarché », *Interventions économiques*, n° 31, [En ligne], consulté le 18 juillet 2013 : <http://interventionseconomiques.revues.org/926>

BERNARD S. (2005), « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 2, pp. 170-187.

BIEMAR S., PHILIPPE M.-C., ROMAINVILLE M. (2003), « L'injonction au projet : paradoxale et infondée ? Approche longitudinale du choix d'études supérieures », *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 1, pp. 31-51.

BLOCH P. *et al.* (1990), *Service compris. Les clients heureux font les entreprises gagnantes*, Paris, Marabout.

BOUFFARTIGUE P., PENDARIES J.-R. (1994), « Formes particulières d'emploi et gestion d'une main-d'œuvre féminine peu qualifiée : le cas des caissières d'un hypermarché », *Sociologie du travail*, n° 3, pp. 337-359.

BOURDIEU P. (1979), *La distinction, éléments pour une critique sociale du jugement*, Paris, Minuit.

BOURDIEU P., WACQUANT L.J.D. (1992), *Réponses : pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil.

CARTRON D., GOLLAC M. (2011), « "Deux cornichons, pas trois !" L'apport de l'analyse pragmatique au repérage

de la violence dans le travail », in DRESSEN M., DURAND J.-P. (coord.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 157-171.

COCHOY F. (2002), « Une petite histoire du client ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 3, pp. 357-380.

DALLA PRIA Y., LEROUX N. (2010), « L'imitation comme stratégie économique : l'exemple de la refonte de la politique de gestion des ressources humaines de Go Sport », *Revue européenne de management du sport*, n° 27, pp. 6-17.

DEJOURS C. (1993), *Le travail, usure mentale*, Paris, Bayard.

DUFLOS-PRIOU M.-T. (1979), *Étude sociologique de l'apparence individuelle*, thèse de doctorat d'État en sciences humaines, Université de Paris X-Nanterre.

DURAND J.-P. (2011), « Quelles violences dans les processus d'évaluation ? », in DRESSEN M., DURAND J.-P. (coord.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 11-16.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Paris, Métailié.

FALZON P. (1991), « Diagnostic dialogues : Modelling the interlocutor's competence », *Applied psychology, An international review*, vol. 40, n° 3, pp. 327-349.

(64) Nommées ainsi par les salariés de l'organisation.

- FALZON P., LAPEYRIERE S. (1998), «L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service», *Le travail humain*, n° 61, pp. 69-90.
- GASPARINI W. (2004), «La face cachée de l'industrie du loisir : nouvelles formes de domination au travail dans le champ de l'offre sportive commerciale», *Loisir et société*, vol. 27, n° 1, pp. 45-67.
- GASPARINI W., PIERRE J. (2008), «Vendre et se vendre. Dispositions et compétences des vendeurs d'articles de sport», *STAPS*, n° 82, pp. 43-55.
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Minuit.
- GOFFMAN E. (1977), «La ritualisation de la féminité», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 14, pp. 34-50.
- HIDRI O. (2005), «(Trans)former son corps, stratégie d'insertion professionnelle au féminin?», *Formation emploi*, n° 91, pp. 31-44.
- HIDRI O. (2008), «Faut-il travailler son corps pour réussir un entretien d'embauche? La place de l'apparence physique dans les manuels d'Aide à la Recherche d'Emploi», *Lien social et politiques*, n° 59, pp. 21-32.
- HIDRI NEYS O. (2011), «Le physique de l'emploi», *Communications*, n° 89, pp. 117-132.
- HIDRI O., BOHUON A. (2008), «Faire du sport pour être embauché? Logiques et pratiques de recrutement du personnel commercial à Décathlon», *STAPS*, n° 82, pp. 57-70.
- HIDRI NEYS O., BOHUON A. (2011), «Le capital sportif dans le recrutement des commerciaux. Comparaison entre le secteur de la grande distribution et le commerce d'articles de sport», in Gasparini W., Pichot L. (dir.), *Compétences, activité de travail et emploi. Sport et corps dans les organisations contemporaines*, Paris, L'Harmattan, pp. 211-234.
- HONNETH A. (2005), «Invisibilité : sur l'épistémologie de la "reconnaissance"», *Réseaux*, n° 129-130, pp. 39-57.
- JULHE S. (2006), «Les employés de la grande distribution : entre le chef et le client», *Travail et emploi*, n° 105, pp. 7-18.
- LE CORRE S. (1995), «Hypermarchés et supermarchés : un marché du travail paradoxal», *Rapport de recherche pour l'ANPE et le PIRTEM-CNRS*, Paris, LSCI-CNRS.
- LEDUC S. (2003), *L'accueil dans les bureaux de poste. Approche dynamique des compétences et de l'organisation du travail dans les relations de service*, thèse, Amiens, Université de Picardie Jules-Verne.
- LEFEVRE B. (1996), «La sportive : entre modèle masculin et norme esthétique», in Arnaud P., Terret T. (eds.), *Histoire du sport féminin*, Paris, Montréal, L'Harmattan, pp. 247-255.
- MARCHAL E. (1999), «Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats», *Travail et emploi*, n° 78, pp. 41-51.
- MASSON S. (1999), «Travail en débat, travailleuses invisibles. Quelques enjeux sexués autour de la redéfinition du "travail"», *Cahiers du genre*, n° 26, pp. 13-32.
- MERON M., OKBA M., VINEY X. (2006), «Les femmes et les métiers : 20 ans d'évolutions contrastées», in Insee, *Données sociales. La société française*, édition 2006, Paris, Insee.
- OULD FERHAT L., POULLAOUËC T. (2005), «Le diplôme, arme des faibles?», in Terrail J.-P. (dir.), *L'École en France. Crise, pratiques, perspectives*, Paris, La Dispute, pp. 141-155.
- PICHOT L., PIERRE J. (2010), «Le travail des vendeurs d'articles de sport : la prescription de compétences relationnelles indicibles», *Revue européenne de management du sport*, n° 27, pp. 21-29.
- SOARES A. (1997), *Stratégies de résistance et travail des femmes*, Montréal, Paris, L'Harmattan.
- TIFFON G. (2011), «Quand le comportement des clients fait violence : le cas des caissières de la grande distribution spécialisée», in Dressen M., Durand J.-P. (coord.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, pp. 297-307.
- SCHÜTZ G. (2006), «Hôtesse d'accueil. Les attendus d'un "petit boulot" féminin pour classes moyennes», *Terrains et travaux*, n° 10, pp. 137-156.
- UGHETTO P. (2007), «Métier de l'entreprise et exercice du travail avec métier : un défi pour la gestion des compétences», in Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (dir.), *Travail et reconnaissance des compétences*, Paris, Economica, pp. 81-89.