

À propos de l'ouvrage collectif
coordonné par Hervé Dumez
« Management de l'innovation,
management de la connaissance »,
Éditions L'Harmattan, Paris, 2001.

Pour les entreprises, l'exigence d'innovation n'est certes pas nouvelle. Néanmoins, elle s'intensifie et le processus d'innovation semble s'organiser suivant de nouveaux principes dont ce livre s'efforce de rendre compte. L'ouvrage regroupe six communications présentées et discutées en 2000-2001 lors du séminaire Condor organisé par la Fédération des Recherches sur les Organisations et leur Gestion (Frog). Ce groupement de recherche, fondé en 1989 par Jacques Girin et Jean-Gustave Padioleau, est actuellement dirigé par Hervé Dumez, coordinateur de l'ouvrage. Frog regroupe douze laboratoires de recherche en sociologie, économie et gestion, ayant l'étude des organisations comme objet commun. La structure de l'ouvrage repose ainsi fondamentalement sur le dialogue : dialogue entre disciplines, dialogue entre recherches françaises et anglo-saxonnes, dialogue entre l'auteur et ses lecteurs puisque chaque texte est suivi de l'intervention des rapporteurs, des questions de la salle et des réponses de l'auteur. Cette caractéristique originale permet d'appréhender plusieurs éclairages d'une même communication en fonction, notamment, des domaines de recherche des rapporteurs et de leur inscription disciplinaire. La réponse de l'auteur permet également de préciser certains points de la communication et de les développer.

Malgré la diversité des contributions, un thème central émerge de cet ouvrage : le management de l'innovation et de la connaissance s'appuie fondamentalement sur une dimension collective. Bien loin de l'image de l'entrepreneur solitaire de Schumpeter, les processus d'innovation repérés impliquent une forte distribution des compétences et nécessitent de faire tenir ensemble des pratiques disjointes. Dès lors, le management de l'innovation et de la connaissance renvoie à la question de la coopération au sein de collectifs, qu'ils soient pluri-métiers, pluri-projets ou encore pluri-entreprises.

Les communications présentées sont stimulantes à plus d'un titre. Elles questionnent tout d'abord l'outillage conceptuel dont nous disposons pour rendre compte du processus d'innovation dans sa dimension collective. M.J. Piore propose d'associer

à la perspective analytique traditionnelle une perspective « *interprétative* », à travers la métaphore de la conversation. Selon le sociologue, cette perspective permet de rendre compte de l'ambiguïté nécessaire au processus collectif d'innovation. On retrouve la notion d'espace conversationnel, sans qu'elle soit toujours explicitée, dans les autres contributions. K. Pavitt pose ainsi le processus d'innovation comme un « *dialogue entre tribus spécialisées* ». Pour favoriser ce dialogue, V. Mangematin évoque la nécessité de recourir à des « *compétences architecturales* » dans les collectifs de conception. Dans le même sens, D. Segrestin, rapporteur de la communication de F. Charue-Duboc, parle du caractère central des « *compétences politiques* ». Malgré la différence de terminologie, les contributeurs désignent le même besoin : développer les savoirs mobilisés dans des actions de régulation et de négociation.

Quels sont alors les dispositifs organisationnels facilitant la construction de cet espace conversationnel propice aux processus collectifs d'innovation ? Cet ouvrage interroge également les dispositifs organisationnels associés au management des connaissances et de l'innovation : « *il ne suffit pas que les firmes aient la maîtrise des technologies pour réussir à innover, il faut encore qu'elles disposent des capacités organisationnelles garantissant une coordination efficace des processus d'innovation* ». F. Charue Duboc analyse finement, dans trois entreprises différentes, les dispositifs organisationnels, mécanismes de partage des connaissances dans les métiers de conception. Ces dispositifs organisationnels ont pour but de « *favoriser et de maîtriser les processus d'échanges cognitifs, de transmission des savoirs et ainsi de développement des produits* ». Si les mécanismes mis en place restent contingents et instables, ils favorisent la construction « *d'objets intermédiaires* » adéquats à la coordination et à l'échange des savoirs. Le statut de ces objets est discuté par J.F. Boujut et A. Jeantet. Les objets de la conception peuvent être prescripteurs, médiateurs ou encore traducteurs dans la construction d'une compréhension commune des processus de développement.

Mais que se passe-t-il lorsque les acteurs de la conception n'appartiennent pas à la même institution, ni à la même nation, et sont physiquement éloignés ? Dans la coordination des processus d'innovation, c'est le problème de la place du contexte partagé et des interactions, face à face qui est posé par B. Kogut et A. Metiu. Pour y répondre, ces derniers étudient deux cas de développement de systèmes d'information : Linux et Apache. L'utilisation familière et

commune du même objet – l'ordinateur et son système d'exploitation, à la fois outil de développement et objet du projet – apparaît constitutive de représentations partagées entre des concepteurs géographiquement et institutionnellement éloignés. En ce sens, les outils et artefacts ont un rôle essentiel à jouer dans les dispositifs de coordination des collectifs de conception.

Les six communications et les discussions qu'elles engendrent interrogent finalement la gestion des hommes. En effet, le management des connaissances et des innovations repose sur des compétences politiques. Parce qu'elles sont du domaine du savoir être, ces compétences sont rattachées à des hommes et apparaissent difficiles à standardiser, ce qui remet en cause l'interchangeabilité des personnels. Dans le même temps, la construction des compétences politiques nécessite de combiner les apprentissages dans la carrière de chacun ; elle appelle donc à la mobilité, à l'intérieur des - ou entre - les entreprises, ou entre public et privé, comme le montre M. Gittelman. Se pose alors le problème de la rétribution propice à ce double mouvement. B. Kogut évoque l'effet de réputation dans la discussion qui suit sa communication ; pour le chercheur américain, le fait d'associer le nom des développeurs au produit final est un élément essentiel de la rétribution individuelle. La connaissance étant incarnée dans les personnes, la gestion des hommes se situe ainsi au cœur d'une tension inhérente aux processus collectifs d'innovation : la tension entre accumulation des savoirs et circulation des connaissances.

La lecture de cet ouvrage, particulièrement vivante du fait du jeu de discussions, incite en conclusion à produire un canevas problématique de portée générale. Le management de la connaissance et de l'innovation questionne les modalités grâce auxquelles les mécanismes d'apprentissage cognitifs et relationnels peuvent être développés et maîtrisés au sein des collectifs de conception. Un regret toutefois : il porte sur la structure de l'ouvrage qui aurait gagné en cohérence et en force de proposition en allant jusqu'au bout de la démarche originale du dialogue. On aimerait en effet inciter les auteurs à

éclairer leur propre contribution par celle des autres communications. C'est aux lecteurs de reconstituer le fil directeur de l'ouvrage, or il nécessite lui-même discussion.

Stéphanie Dameron - CREPA,
Université Paris-Dauphine

AU SERVICE DU PUBLIC

À propos du livre de Philippe Warin
« Les dépanneurs de justice : les
« petits fonctionnaires » entre qualité
et équité »

L.G.D.J. Collection droit et société, 2002.

C'est un petit livre court et bien écrit qui présente un résultat original et surprenant. Alors que les recherches des dix dernières années sur le management public et la gestion de l'Administration ont insisté sur les capacités d'arrangement avec les règles et les procédures que les agents mettent en œuvre pour s'adapter aux situations variées auxquelles l'Administration doit faire face, Philippe Warin montre que les « *petits fonctionnaires* » (principalement les personnels au contact du public dans les hôpitaux, les préfectures, les caisses d'allocations familiales ou de sécurité sociale, etc.) s'en tiennent principalement au respect des règles afin de garantir une égalité de résultats à tous les usagers.

Si l'auteur reconnaît que des arrangements avec les règles existent bel et bien, ils ne constituent pas la modalité d'action principale des agents de l'État. En effet, pour une majorité d'entre eux, l'efficacité de leur action se mesure à l'aune d'une égalité entre les usagers dans l'accès aux droits et services. Les agents de l'État ne perçoivent pas leur mission comme une relation de service marchand où l'enjeu est « *d'arranger* » la situation d'un maximum d'ayants droit. Ils se voient en revanche comme les garants de l'État de droit en adoptant, implicitement et de manière pragmatique, un principe d'équité visant à garantir à chaque usager un même accès à ces droits. Le livre mobilise à la fois des sources secondaires, comme les sondages d'opinion (réalisés tant pour les administrations elles-mêmes que par les journaux ou les partis politiques pour évaluer l'attachement des Français à l'Administration) et des enquêtes originales pour observer les logiques d'action de cinq cents fonctionnaires de l'Isère.

Le premier chapitre du livre montre l'attachement durable des usagers aux services publics dont ils pensent, malgré tout, qu'ils doivent être

modernisés. C'est au travers de l'étude des quelque cent soixante sondages d'opinion réalisés auprès d'échantillons représentatifs de Français (utilisation de sources secondaires) réalisés au cours des seize dernières années que Philippe Warin étaye son propos. Même si la notion de service public souffre d'une définition floue dans les sondages (Administration, entreprises publiques, services publics locaux, etc.), les Français souhaitent, dans leur immense majorité, que les services tels que la sécurité, la santé, l'éducation, les transports et l'emploi restent de la compétence de l'État. Ils témoignent aussi d'un taux de satisfaction important vis-à-vis de l'ensemble des services publics. Quand elle est interrogée, l'opinion

penche pour une libéralisation modérée des services marchands. Une majorité des personnes acceptent la privatisation d'Air France, de France Télécom ou des Caisses d'Épargne, mais refusent celle des hôpitaux, d'EDF GDF ou de la RATP pour éviter le démantèlement de services considérés comme vitaux pour la société en termes d'égalité des droits d'accès, de modération des tarifs ou de qualité des prestations. Malgré une image positive des fonctionnaires dans l'opinion publique, qui leur reconnaît sens du bien commun, honnêteté et compétence, les usagers critiquent les procédures administratives et le fonctionnement des organisations publiques. Ils dénoncent l'opacité des décisions, la lenteur des procédures et le manque

d'explication, les agents étant perçus comme prisonniers des règlements. Le second chapitre analyse la modernisation attendue. À l'aide de tableaux comparant opinions et attentes sur divers sujets tels la protection sociale, l'école, la justice et la police, l'auteur dévoile une demande croissante pour une intervention publique ciblée prenant en charge les panes sociales dans ces domaines jugés essentiels. Il apparaît ainsi que la légitimité de l'action n'est plus seulement attendue sur le seul plan du droit mais aussi sur celui de l'éthique, c'est-à-dire par rapport à ce qui est estimé bon pour soi et pour tous. L'examen des sondages trouve toutefois deux limites importantes : il ne permet de cerner ni les contreparties attendues d'un tel altruisme, ni la propension des administrés à payer pour une telle évolution.

Le troisième chapitre analyse le fonctionnement des Médiateurs de la République et de leurs délégués départementaux afin de rendre compte du besoin d'équité. Le Médiateur de la République et ses délégués exercent, à la demande d'un usager, un contrôle fondé non pas exclusivement sur la légalité mais aussi sur le bon fonctionnement de l'Administration et sur l'équité. L'examen des interventions des médiateurs dévoile une attente à la croisée de trois besoins : équité dans l'examen des demandes, justesse dans les décisions, considération dans la relation. Les Médiateurs et leurs délégués agissent ainsi en pédagogues de l'Administration. D'un côté, ils visent à améliorer les services rendus en attirant l'attention des administrations sur les difficultés qui sont de leur fait, de l'autre, ils cherchent à faire comprendre aux requérants que l'Administration a ses limites et ses contraintes.

Le quatrième chapitre pose la question des effectifs. Il propose une description factuelle des administrations mal articulées avec le reste de l'ouvrage.

Rédigé à partir d'une enquête auprès de cinq cents fonctionnaires de l'Isère, le cinquième chapitre analyse les logiques d'action des agents de l'État. Il montre que la pratique de l'arrangement avec les règles est minoritaire et qu'en se conformant aux réglementations, les fonctionnaires ont pleinement le sentiment d'agir équitablement. Pour les agents au contact du public, « *traiter équitablement les usagers, c'est à la fois informer et prévenir au mieux ceux qui le nécessitent, tenir compte de la gravité de la situation mais aussi s'efforcer d'appliquer de façon pleine et entière les règlements* ». Les agents de l'État assimilent la notion d'équité à l'idée de s'abstenir de traiter les usagers

suyant les apparences, l'objectif étant de garantir une égalité des chances pour tous, de façon à corriger les inégalités d'accès aux services publics par une application pleine et entière des règlements. Philippe Warin va plus loin en montrant que l'équité apparaît comme un comportement typique qui se situe au croisement de trois facteurs : le choix d'un traitement en profondeur, une conception de l'Administration redevable de ses actes et de ses décisions devant les usagers et, enfin, la volonté de soutenir les usagers les plus démunis dans leurs parcours administratifs. Les fonctionnaires au contact du public agissent donc selon un mélange de légalisme et d'équité. Ils ne se contentent pas de répondre à ses seules demandes, ils donnent également du sens à la notion de service public proposant une norme d'action à l'Administration, l'adaptation ou l'interprétation des règles restant un comportement marginal, y compris dans un souci d'équité.

C'est au cours du sixième chapitre que Philippe Warin montre que l'équité constitue un comportement pragmatique pour accompagner la réforme de l'Administration. En effet, la politique de modernisation, en instituant une logique contractuelle dans les administrations, crée les conditions d'un fonctionnement éthique dans la mesure où elle place les fonctionnaires en position de décider ce qu'il est efficace et légitime de faire pour répondre aux attentes des usagers. L'agir en équité passe alors par une référence forte aux règlements car seule leur application rigoureuse peut aider les fonctionnaires à préserver leur crédibilité et leur légitimité aux yeux des usagers, condition *sine qua non* à leur action. Ceci conduit Philippe Warin à s'interroger sur la modernisation de l'Administration, qui considère les rapports aux usagers comme une affaire d'efficacité managériale ou de qualité. Le peu d'attention qu'elle porte aux réponses fournies par les « petits » fonctionnaires en termes d'équité, de solidarité sociale, de précaution ou de responsabilité peut être la cause d'une profonde rupture entre les « *fonctionnaires du haut* » et les « *fonctionnaires du bas* ». Une meilleure prise en compte du travail quotidien des petits fonctionnaires et de leurs logiques d'action permettrait de sortir la politique de modernisation du régime de l'incantation dans laquelle elle se trouve et de limiter les risques de rejet qui la guette.

Le livre de Philippe Warin s'inscrit dans une perspective chère à Michel Crozier puisqu'il établit de profonds liens entre le système administratif et les traits culturels et sociaux de la

société française. L'auteur montre la congruence du modèle administratif avec la société française, l'adaptation des « petits fonctionnaires » à l'accroissement des inégalités se faisant par une pragmatique de l'équité, de manière à maintenir l'égalité des résultats pour tous. Les résultats de ce livre semblent particulièrement intéressants à un moment où la demande d'État par la société est croissante alors que les Français semblent vouloir réduire leur contribution au fonctionnement de l'État. Mieux d'État en quelque sorte plutôt que moins d'État.

Vincent Mangematin
INRA - Université Pierre Mendès-
France - Grenoble III

LA TÊTE DE L'EMPLOI

À propos du livre de Jean-François
Amadiou « *Le poids des apparences –
Beauté, amour et gloire* »,
Odile Jacob, Paris, 2002

Dans un cartoon de Scott Adams (*Dilbert gives you the business*, Boxtree, p. 10), un nouveau manager est présenté au personnel d'une entreprise. Bien qu'il n'ait pas de réelle expérience, annonce celui qui le présente, ce manager a devant lui une brillante carrière : il est grand et se coiffe déjà à la manière des dirigeants. Surtout, il y a bon espoir que ses cheveux deviennent gris-argent. Être grand est en effet un avantage pour la carrière professionnelle. La calvitie est un handicap, et ressembler à ceux qui ont le pouvoir vous place favorablement pour les rejoindre. Dans son livre, Jean-François Amadiou donne des éléments qui confirment ce qui pourrait paraître comme une caricature. Le constat est sans aucun doute choquant, tant il nous paraît que les qualités professionnelles et morales devraient, en tout domaine, primer sur une caractéristique aussi arbitrairement distribuée que l'apparence physique. C'est bien là le sens de l'entreprise de J.F. Amadiou : en mettant en lumière le « *poids des apparences* » dans divers domaines de la vie sociale, il entend favoriser une prise de conscience quant à l'injustice que représente l'inégalité des individus sur ce critère.

Il est vrai que nous voyons se développer aujourd'hui un curieux paradoxe. D'une part la beauté physique est de plus en plus abondamment mise en scène (qu'on pense à la célébrité des top-models) et exploitée commercialement – cette tendance touchant désormais les hommes

aussi bien que les femmes (comme en témoigne le développement d'une presse dite masculine faite sur le modèle de la presse dite féminine). Elle devient, à travers la maîtrise du corps, l'usage des cosmétiques, les codes de la mode, etc., un enjeu pour tous, à tous les âges et dans toutes les couches sociales. D'autre part le critère de la beauté n'est pas censé jouer un rôle dans la réussite sociale en dehors des quelques domaines où il est légitime (la mode, le cinéma, les médias en général), car nos sociétés rationalisées ne sauraient laisser de place à ce critère là où il est dépourvu de valeur directe. À l'heure où on lutte contre toutes les formes de discrimination, où des lois sont promulguées pour contrôler les inégalités liées au sexe, à la race ou à des handicaps, la persistance – voire la généralisation – d'effets sociaux liés à la dotation individuelle en beauté peut paraître intolérable.

Avant de passer en revue les différents domaines dans lesquelles une apparence physique flatteuse procure des avantages, J.F. Amadiou commence par soutenir que, contrairement à l'idée reçue d'une très grande variabilité des critères de beauté, il existe, même entre des cultures différentes, une assez grande convergence sur la définition du beau quant au physique des personnes (chapitre 1). Il invoque pour cela de fascinantes expériences, qu'on ne peut malheureusement pas détailler ici. Concernant le visage, il semblerait, en effet, que les jugements de beauté se définissent à partir d'une sorte de moyenne des différentes variations, y compris des variations interethniques. Quant au corps, il existe des ratios dominants : pour les femmes, le rapport

taille/hanche (idéalement autour de 0,7 à 0,8), et, pour les hommes, le rapport taille/torse. Hommes et femmes sont d'ailleurs largement d'accord sur ces critères, même si les femmes tendent à être plus exigeantes envers elles-mêmes, sur le critère du poids notamment. De manière générale, cependant, hommes et femmes sont de plus en plus tenus pour responsable de leur apparence physique – et le ressentent clairement.

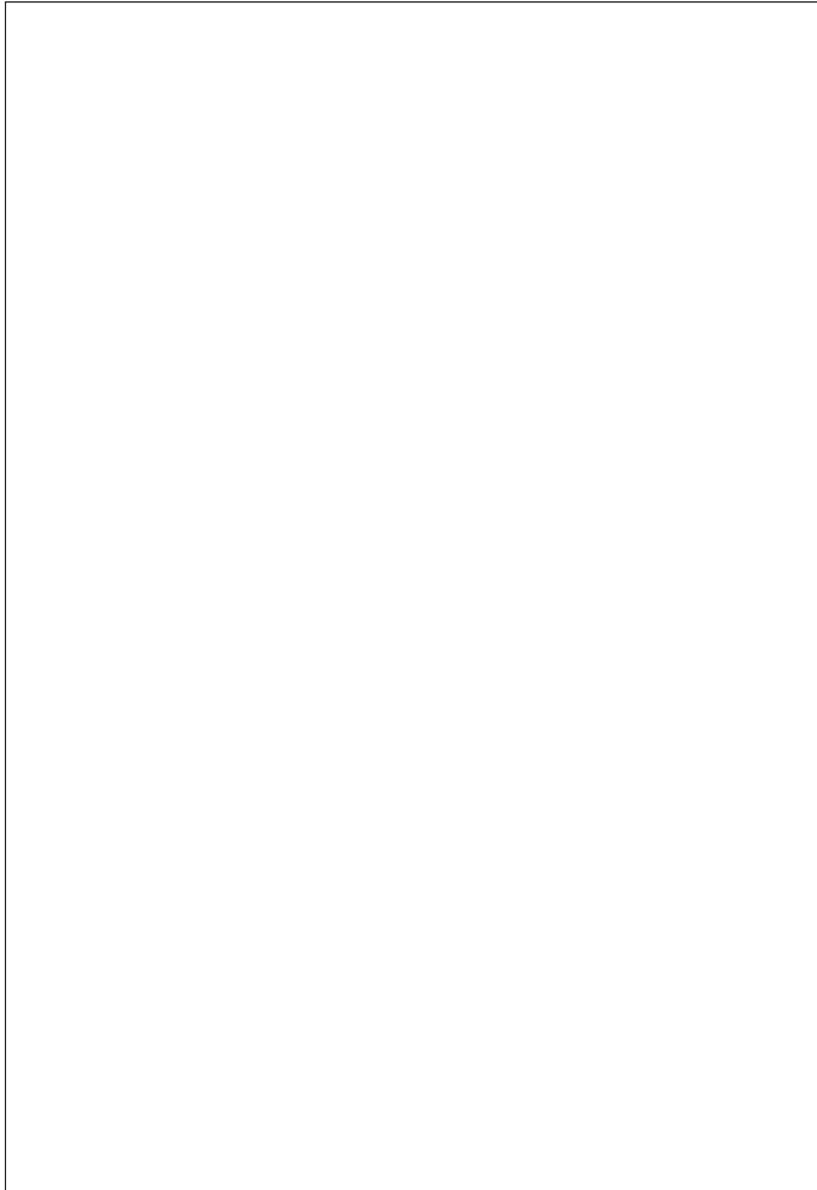
Ayant ainsi établi qu'on pouvait traiter de la beauté de manière objective,

traits, comme la sociabilité, l'intelligence, la sincérité, etc. Et cela se vérifie dès l'école (chapitre 3) : la notation y révèle un biais lié aux apparences. Si les bons élèves laids ne sont pas trop pénalisés, les élèves médiocres mais beaux sont en revanche favorisés. À cet effet objectif s'ajoute l'assurance que les beaux acquièrent par l'habitude de recevoir en retour de leurs actions des signes positifs, ce qui leur permet d'aborder avec plus de confiance les épreuves de la vie scolaire et, au-delà, sociale : la beauté engendre des phénomènes auto-réalisateurs.

La vie amoureuse est également affectée par les apparences physiques (chapitre 4). Ceci n'est peut-être pas une surprise, mais c'est en tout cas largement nié, notamment de la part des femmes. Pour le choix d'un partenaire, celles-ci affirment ne pas accorder d'attention aux critères physiques. Cependant, lors d'expériences, elles choisissent plutôt des hommes beaux... et le reconnaissent si on leur fait croire qu'elles sont soumises à un détecteur de mensonge ! Le marché de l'amour tend à l'équilibre : les couples durables se forment généralement autour de personnes d'un niveau de beauté comparable, les écarts trop importants étant un facteur de fragilité. Il reste vrai, cependant, que les hommes ont la possibilité d'échanger du statut social pour pallier un déficit de beauté, tandis que les femmes

disposent, elles, d'un capital beauté qu'elles peuvent négocier dans l'autre sens.

J.F. Amadiou explore également l'impact de l'apparence sur les jugements de justice (chapitre 6) et dans la vie politique (chapitre 7). Il ressort des données collectées qu'enfant comme



l'auteur procède ensuite à l'énumération des avantages spontanés des individus beaux. De manière générale, leurs interlocuteurs leur prêtent davantage de qualités et de capacités (chapitre 2). C'est « l'effet de halo » : l'apparence flatteuse entraîne une appréciation positive sur d'autres

adulte, on est moins lourdement puni et moins soupçonné d'une possible récidive, si l'on bénéficie d'un physique flatteur. De manière surprenante, il semblerait que ce préjugé ne soit pas sans fondement : il y aurait corrélation entre degré de beauté et fréquence des comportements malhonnêtes, du moins en ce qui concerne les hommes. Sur la séduction en politique, les apports sont moins frappants, tant l'importance du paraître dans ce domaine est aujourd'hui une évidence.

C'est à la vie professionnelle, cependant, que l'auteur, spécialiste de la GRH, consacre le plus long développement (chapitre 5). Une apparence favorable est un avantage dans le processus de recrutement et pour l'accès aux postes les plus valorisés (notamment ceux qui impliquent de nombreux contacts internes ou externes). C'est également un biais qui intervient dans les rémunérations : un visage harmonieux, une haute taille, un corps svelte ont leur contrepartie salariale.

« *La beauté est une sorte de diplôme* » (p. 147). Ces facteurs jouent encore plus nettement en défaveur des laids. Enfin, la carrière est également influencée par les apparences. À ceux qui en douteraient, la page 154 de l'ouvrage de Jean-François Amadiou offre une réponse fascinante : on y voit les visages d'officiers de l'armée américaine à leur sortie de West Point, classés selon leur caractère plus ou moins « dominant » (un visage dominant est carré, lèvres fines, sourcils épais, oreilles collées, etc.). Il y est fait état d'une analyse statistique qui a démontré que l'accès aux grades élevés (officiers généraux) d'un ancien cadet de West Point dépendait largement du caractère plus ou moins dominant de son visage. En d'autres termes, « *la tête d'un cadet de West Point est le meilleur prédicteur de carrière qui soit* » (p. 153). Le stéréotype du général américain, que nous avons tous en mémoire après avoir vu tant de films hollywoodiens, est donc une réalité : pour devenir un général dans l'armée américaine, il faut avoir une tête de général américain.

Selon J.F. Amadiou, il est d'autant plus nécessaire et urgent de prendre conscience de cette « *inavouable vérité* » que ses effets dans l'univers professionnel sont amplifiés par le développement des activités de services impliquant un contact avec la clientèle et par la préoccupation croissante des firmes vis-à-vis de l'image que véhiculent leurs employés.

Dans un appel à l'action, en conclusion, l'auteur défend les procédures écrites pour les concours et diplômes, seules à même de neutraliser les effets de l'apparence. Pour les

domaines - comme la vie professionnelle - où cette anonymisation n'est pas applicable, il suggère de donner une éducation à la maîtrise des apparences.

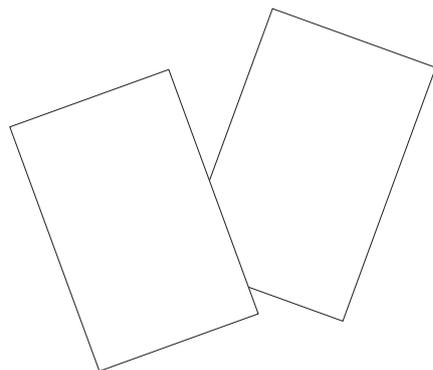
Sans nécessairement suivre l'auteur lorsqu'il dénonce le retard de la France dans la prise de conscience de la discrimination liée aux apparences, il faut reconnaître que cet aspect de la vie sociale, et tout particulièrement de la vie dans les organisations, est très peu abordé. Qu'il s'agisse des divers courants de la sociologie des organisations, de la GRH ou du champ plus mélangé du « *comportement organisationnel* » (*organizational behavior*), on a toujours considéré comme un progrès scientifique de prendre de la distance vis-à-vis des apparences, pour privilégier des variables plus secrètes et, semblait-il, plus déterminantes. S'intéresser au visage des acteurs passait facilement pour futile ou farfelu. Il semblait admis que ces caractères de surface devaient être dépassés, et que, s'ils pouvaient jouer un rôle, c'était à la marge, petits remous vite absorbés par les courants de fond.

L'intérêt du livre de J.F. Amadiou, outre le plaisir de la lecture et de la découverte de recherches souvent surprenantes, est de signaler qu'il y a là un enjeu. Un enjeu de justice sociale, sans doute, comme le revendique l'auteur, bien que la beauté physique puisse être aussi, comme il le concède en toute fin d'ouvrage, une ressource compensant l'inégalité des dotations en capital financier et social. Mais aussi, un enjeu de compréhension. Réintroduire les apparences dans l'analyse des organisations : il s'agit, en somme, d'une invitation à prendre le superficiel au sérieux.

De ce point de vue, cependant, on peut exprimer quelques regrets. Le premier est que l'auteur mobilise indifféremment des données de qualité variable (depuis des recherches en psychologie expérimentale jusqu'à des enquêtes de la presse grand public). Le second est qu'il privilégie, dans les données exposées, des approches statistiques. Bien que Goffmann, Kaufmann ou Bourdieu soient aussi convoqués, le lecteur reste privé de données ethnographiques et sociologiques. Des témoignages, des récits mettant en scène le jeu actif des apparences et de la beauté auraient sans doute donné davantage de vie à ce sec constat. Le troisième regret part du même point que le second. Bien que l'auteur rappelle avec constance que les apparences sont en partie socialement produites, par l'inscription du social dans les corps (très net sur le critère du poids, par exemple), et par les écarts de maîtrise des codes de présentation de soi, il appuie l'essentiel de sa démonstration sur des dimensions objectives des apparences (la

beauté physique, caractérisable et mesurable, telle qu'elle est définie au chapitre 1). Si cette démonstration du poids de l'apparence « naturelle » est convaincante, elle n'est que peu articulée avec la dénonciation - plus convenue, et beaucoup moins illustrée - du poids de l'apparence « sociologique » (les codes dominants régissant les apparences vestimentaires et les postures physiques). Quant à l'idée que les acteurs puissent avoir un rapport actif à leur apparence (ce qu'on pourrait appeler l'apparence « stratégique »), elle n'est guère présente qu'au chapitre de la vie amoureuse (pour les femmes) et dans la vie politique (pour les deux sexes). Il y aurait pourtant beaucoup à dire sur ce sujet dans le domaine de la vie professionnelle. Entre la beauté pure, la tête de l'emploi, la maîtrise des codes sociaux et les stratégies de séduction, se dessine un champ d'investigation qui est tout, sauf rébarbatif.

Hervé Laroche - ESCP-EAP



**ERRARE HUMANUM EST,
PERSEVERARE DIABOLICUM...**

Le diable n'est pas toujours dans les détails : par deux fois, en septembre 2001 (n° 65) et en septembre 2002 (n°69), nous avons attribué à Jean-Louis Peaucelle des fonctions professorales au sein de Sup de Co Paris. Quels que soient les mérites de cette institution, Jean-Louis Peaucelle n'y enseigne cependant pas. Après avoir été professeur de Gestion à l'IAE de Paris, il enseigne désormais au sein de l'Université de La Réunion (GREGEOI-FACIREM). Nous prions l'auteur de bien vouloir nous excuser pour cette persévération dans une erreur regrettable et nous espérons qu'il ne nous en tiendra pas rigueur en continuant à nous offrir les textes riches et originaux auxquels il nous a désormais habitués.

**Pascal LEFEBVRE – Secrétaire général
du Comité de Rédaction**