

INTELLIGENCE  
ARTIFICIELLE

À propos du livre de Denis  
BERTHIER : *Le Savoir et  
l'Ordinateur*

L'Harmattan, 2002

Par Laurent HUA, Ingénieur des  
Mines (P72), Directeur INT  
Management, Institut National  
des Télécommunications

En mathématicien féru  
de logique autant qu'en  
spécialiste de l'intelligence  
artificielle (IA), Denis  
Berthier (1) traite en pro-  
fondeur d'un sujet cru-  
cial pour le devenir de  
l'homme, de sa pensée et  
de la vie en société : l'ap-  
parition dans notre quo-  
tidien de technologies

informatiques suffisamment perfor-  
mantes pour prendre part directement  
aux développements de la connaissance,  
tout en modifiant la nature même de  
celle-ci et ses modes d'appréhension  
par l'esprit humain.

Intuitivement, tout utilisateur d'un  
ordinateur a tendance à lui accorder  
une certaine capacité d'action autonome,  
et ressent plus ou moins l'incitation à  
un certain formatage de la pensée que  
l'interaction avec la machine produit  
insidieusement. Pour se rassurer, on se  
dit que l'informatique n'est qu'un outil  
au service de l'homme, tout en presen-  
tant cependant que la situation  
n'est pas aussi simple.

Denis Berthier aborde cette question  
fort complexe en un exposé très éru-  
dit qui, au fil des seize chapitres et  
quelques quatre cent cinquante pages  
du livre, devient la magistrale  
démonstration d'une idée tout à fait  
nouvelle et inattendue, celle d'une  
similitude conceptuelle profonde  
entre les approches de l'intelligence  
artificielle et celles, bien antérieures,  
du structuralisme en sciences sociales.  
C'est donc bien d'un ouvrage d'épis-  
témologie qu'il s'agit, dont l'interro-  
gation principale est de mieux cerner

les effets des modèles de savoir véhi-  
culés par l'IA.

Soyons plus précis sur le parallèle.  
« Pour Levi-Strauss, selon Pierre Smith  
(2), *l'anthropologie doit tendre vers une  
psychologie intellectualiste en révélant, à  
la base des faits de culture, des structures  
qui ne sont elles-mêmes que le produit des  
déterminations auxquelles est soumise l'ac-  
tivité de la fonction symbolique, fonction  
qui, porteuse de représentations et de lan-  
gage, est le propre de l'homme* ». Considérée par ses principaux penseurs  
(3) comme la contribution la plus  
importante de l'IA à l'étude de l'intelli-  
gence, la notion de système de symboles  
physiques permet d'établir un lien entre  
les deux disciplines (IA et structuralisme),  
et de formaliser les modèles évolués de  
langage et de savoirs de l'intelligence  
artificielle elle-même. Les effets de ces  
modèles peuvent dès lors être étudiés  
selon les mêmes méthodes que celles des  
anthropologues structuralistes.

De l'idée à la démonstration, le déve-  
loppement se garde de toute analogie  
hasardeuse, et c'est le mérite de l'ouvrage  
que de repartir rigoureusement de  
toutes les définitions nécessaires, en  
commençant par les notions de théorie,  
de modèles et de représentations carac-  
térisant la démarche scientifique (sciences  
« dures » aussi bien que sciences  
humaines) pour préciser ensuite les  
concepts beaucoup plus techniques à  
l'œuvre en intelligence artificielle, depuis  
les élémentaires symboles jusqu'aux  
complexes « agents intelligents ». Le  
lecteur averti se passionnera ainsi pour  
le chapitre 9 (Le paradigme des agents  
intelligents) consacré principalement à  
l'interopérabilité cognitive de ces agents  
artificiels, qui constitue un « deuxième  
niveau » par rapport à celui de l'interopé-  
rabilité technique des systèmes  
informatiques. Il s'agit, en effet, à ce  
deuxième niveau, de partage des  
connaissances et non plus seulement  
d'échange d'informations « inertes ».

Le livre s'adresse à « l'honnête homme »,  
au sens de la culture générale et d'un  
intérêt marqué pour la science et les

techniques. Interrogeant la dimension  
culturelle des technologies de l'informa-  
tion (alors qu'on ne s'intéresse bien sou-  
vent qu'à leurs aspects économiques et  
sociaux), il évite deux écueils : sombrer  
dans la technique pure ou se contenter  
de la vision déformée qu'en a le grand  
public. Ainsi certaines parties, consa-  
crées à l'intelligence artificielle ou au  
traitement du langage naturel, sont plus  
techniques que d'autres, mais elles ne  
supposent pas de connaissances préa-  
lables. Prenons, par exemple, le premier  
chapitre de la deuxième partie  
(L'ordinateur et l'ordre symbolique for-  
mel), traitant de « *L'ordinateur, machine  
universelle* ». Après une définition et  
quelques exemples concrets d'algo-  
rithmes, Denis Berthier brosse en  
quelques pages les « *mathématiques des  
méthodes effectives* » dans un langage  
très pédagogique, à l'aide d'un minimum  
de notations formelles. La machine de  
Turing apparaît naturellement dans le  
développement qui suit, comme modèle  
de l'ordinateur et des langages informa-  
tiques généralistes. La présentation de  
ces notions de base prépare le non spé-  
cialiste aux chapitres suivants, qui nous  
entraînent progressivement vers les sys-  
tèmes de manipulation formelle des  
symboles et l'intelligence artificielle  
proprement dite, jusqu'à évoquer, au  
chapitre X, leur impact sur la concep-  
tion des systèmes d'information des  
entreprises et l'exploitation des informa-  
tions disséminées sur Internet.

Ne serait-ce que pour son chemine-  
ment très documenté à travers les  
sciences du langage et de la connais-  
sance, mettant en lumière leurs outils  
conceptuels et cadres de construction,  
le livre de Denis Berthier suffirait au  
lecteur passionné d'épistémologie.  
Mais la pensée de l'auteur n'en reste  
pas là et nous entrevoyons, par son  
entremise, ce qui en constitue la véri-  
table thèse, comme une vision d'avenir  
particulièrement impressionnante : les  
humains ne sont désormais plus seuls  
dans l'élaboration des savoirs. Ils en  
partagent tant la conception que l'uti-  
lisation avec des machines pensantes

(1) Polytechnicien, Denis BERTHIER a débuté  
dans la recherche (logique mathématique) et  
l'enseignement (X, ENPC, INT). Puis, dans  
l'industrie (Thomson CSF), il a créé et dirigé  
un service de R&D en intelligence artificielle

appliquée aux simulateurs. Il est actuellement  
professeur à l'Institut National des  
Télécommunications (Groupe des Écoles des  
Télécommunications).

Site web (adresse virtuelle permanente) :  
<http://www.carva.org/denis.berthier>

(2) *Encyclopedia Universalis* – 13 – page 663c –  
1994

(3) Newell ALLEN, *Physical Symbol Systems*,  
*Cognitive Science*, Vol 4, pp 135 – 183, 1980.

en interaction permanente avec eux, de sorte que l'on peut de moins en moins distinguer la prééminence qui, jusqu'à cette lecture, nous paraissait devoir naturellement résulter de la supériorité de l'esprit sur la matière.

Citons Denis Berthier (page 317) : « *Un jour, pas si lointain, il se pourrait bien que la communauté scientifique (au sens large, philosophie analytique comprise) finisse par inclure comme membres des agents artificiels, ces derniers devenant des interlocuteurs incontournables, des réservoirs de savoir irremplaçables... (plus loin)... il se pourrait bien qu'un jour, l'homme ait tellement pris l'habitude de dialoguer avec des raisonneurs électroniques qu'il aura tendance à adapter spontanément son mode de pensée à leur, de façon à pouvoir travailler plus facilement avec eux, reléguant au rayon des antiquités des modes de pensée plus archaïques mais peut-être plus subtils... (plus loin)... et que le formalisme finisse par servir de substitut à l'intelligence véritable* ».

Ce questionnement n'est-il pas indispensable à tous ceux qui ont la charge de former les générations futures, de l'école primaire à l'enseignement supérieur ? On pense à des phénomènes aussi simples et largement répandus que le consternant « copier-coller » sur Internet dans la préparation des exposés scolaires, ou bien encore à la disparition du dessin dans tous les programmes de formation des ingénieurs, au profit de la manipulation des logiciels de conception graphique. L'apparition d'un Léonard de Vinci est-elle encore seulement imaginable dans un avenir exclusivement voué à la rationalité des machines informatiques ? Si le but ultime de la formation supérieure est l'apprentissage de la pensée, on se prend à craindre une mise en veilleuse durable, voire irréversible, de l'intelligence humaine en tant que spécificité de l'espèce, essentiellement fondatrice de la culture. Car c'est bien de culture que Denis Berthier nous entretient *in fine*, indiquant par là-même à quel niveau devrait intervenir notre vigilance face à certaines conséquences humaines de l'explosion planétaire des technologies de l'information.

À plus d'un titre, « Le savoir et l'ordinateur » est un livre scientifique de référence et une lecture essentielle pour qui

veut comprendre la « révolution » technologique en cours, analyser les peurs qu'elle suscite et en percevoir les implications fondamentales.

## MANUEL DE RÉSURRECTION À L'USAGE DES ENTREPRISES

**À propos du livre de Jim COLLINS : *Good to great - De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader***

**Ed. Village Mondial, 2003**

**Par Bernard BUISSON et Philippe SILBERZAHN**

(\*)

Avez-vous entendu parler de Jim Collins ? Probablement non, et ce n'est pas surprenant : au premier abord, Collins est un paisible chercheur américain qui reconnaît mener de temps à autre une existence monacale. Il vit à Boulder, dans le Colorado, et il travaille dans le bâtiment qui abritait autrefois son école primaire. Sa dernière spécialité : la compréhension des mécanismes qui permettent aux entreprises d'exceller après une période initiale médiocre. Son cheminement est logique, puisque Collins s'est d'abord intéressé à la longévité des entreprises, en co-signant *Bâties pour durer*, en 1994, avec Jerry Porras, un professeur de Stanford.

En 1996, alors que *Built to last* est un best-seller aux États-Unis, Collins est abordé par le directeur du bureau de McKinsey à San Francisco : « *Vous savez, Jim, nous aimons bien Built to last. Jerry Porras et vous avez fait un très bon travail de recherche et d'écriture. Malheureusement, c'est inutile. Les sociétés que vous avez étudiées ont presque toutes été toujours exceptionnelles. Elles n'ont jamais eu à se transformer radicalement. Quelle utilité pour la vaste majorité des entreprises, qui réalisent qu'elles sont juste moyennes, et pas exceptionnelles ?* »

Cette question - une société moyenne peut-elle devenir exceptionnelle ? - allait devenir le point de départ de cinq années de recherches et le sujet de *Good*

*to great*, dont la version française est sortie le 21 septembre dernier, sous le titre un peu pompeux : *De la performance à l'excellence : devenir une entreprise leader*. Jim Collins et son équipe sont partis d'une seule question : peut-on trouver des sociétés américaines cotées qui ont eu des performances moyennes pendant de longues années et qui, à partir d'un point d'inflexion (compris entre 1960 et 1985), ont eu ensuite une performance boursière supérieure à trois fois la performance du marché pendant quinze ans ?

De mille quatre cent vingt-quatre sociétés au départ, la sélection va déboucher sur onze sociétés, ainsi que sur onze alter ego, issues du même secteur, mais dont les performances ont continué à être moyennes. Ces entreprise-témoins permettent d'identifier les facteurs différenciants et d'éviter les déductions trompeuses (du type 100% des athlètes qui ont gagné une médaille olympique ont un entraîneur).

Une fois ces onze sociétés identifiées, la question devient naturellement : « *Existe-t-il un scénario commun au cheminement de ces sociétés vers l'excellence ?* ». La réponse de Jim Collins est clairement affirmative et il distingue six phases :

### **Première phase : un leader non conventionnel**

Jim Collins constate que les CEO successifs des entreprises sélectionnées présentaient une combinaison inhabituelle : ils avaient à la fois un caractère modeste, une très grande humilité mais une volonté inflexible. A contrario, le mode de fonctionnement standard des PDG des témoins était plutôt un PDG charismatique, « *un génie entouré de mille assistants* », dans un schéma qui survit rarement au départ du génie.

### **Deuxième phase : d'abord l'équipe, ensuite la vision**

Un principe communément admis veut qu'un PDG nouvellement nommé commence par définir la vision et la stratégie qui vont permettre à son entreprise de franchir un nouveau cap, puis les mettre en œuvre. La démarche des entreprises retenues par Jim Collins est différente : elles ont toutes commencé

(\*) Bernard BUISSON est consultant senior chez Expertel Consulting, Philippe SILBERZAHN est co-fondateur et président de Digital Airways. Tous deux sont diplômés du MBA de la London Business School et étudiants au DEA passerelle « Gestion appliquée » de l'IAE de l'Université Paris I Panthéon Sorbonne.

par les hommes, en sélectionnant, avec intransigeance, des managers de talent. La logique était plutôt : « *Faisons monter dans le bus les bonnes personnes et nous déciderons ensuite ensemble de l'endroit où nous voulons aller* ».

### Troisième phase : regarder la réalité en face

Au début des années 1970, la société Kroger et son concurrent A&P abordent la décennie dans une configuration à peu près similaire. Les deux sociétés sont des chaînes d'épicerie de proximité. A&P est un groupe traditionnel, dirigé par Ralph Burger, qui se comporte comme la réincarnation du fondateur du groupe, John Hartford. La question ultime qui permet de rendre tous les arbitrages est « *Qu'aurait fait John Hartford ?* ». Cent onze ans après sa création, A&P est toujours fidèle à un concept de magasin minimaliste, conçu pour l'Amérique pauvre du XIX<sup>e</sup> siècle. Or, à la fin des années 60, les Américains ont changé et veulent plus de choix, plus de confort. A&P perçoit cette tendance et ouvre un magasin test sous un nom différent. Le test se passe très bien : les clients adorent les innovations proposées. Quelle conclusion en tire Burger ? Il constate que les enseignements ne sont pas compatibles avec la pensée de John Hartford et... fait fermer le magasin test ! Pendant ce temps, Kroger expérimente les mêmes concepts, fait les mêmes constatations, mais prend une décision différente : il engage le renouvellement complet de la chaîne de magasins. En 1998, vingt-cinq ans après la divergence stratégique des deux groupes dû au refus d'A&P de regarder la réalité en face, les investisseurs qui avaient misé \$1 sur A&P, en 1973, voyaient leur capital atteindre \$2,47, mais ceux qui avaient misé sur Kroger détenaient \$198,47 !

### Quatrième phase : un concept économique simple

Entre le 31 décembre 1975 et le 1er janvier 2000, \$1 investi sur le marché américain était multiplié par trente-sept. Quelques sociétés bien connues ont fait mieux : Merck (x 64), Coca-Cola (x 73), ou General Electric (x 119). Il existe pourtant une société, inconnue du grand public, qui a fait beaucoup

mieux : Walgreens, dont le cours a été multiplié par 562 ! Quelle est la technologie avant-gardiste qui a pu propulser cette société vers de tels sommets ? Aucune en particulier. Walgreens est une chaîne de drugstores de proximité qui honore un seul credo depuis un quart de siècle : « *Les drugstores les plus pratiques possible et la maximisation du profit par visite client* ».

Tous les modèles économiques simples ne fonctionnent pas avec autant de succès, sinon la vie des dirigeants d'entreprise serait bien ennuyeuse... Mais Jim Collins constate que les onze sociétés étudiées se sont concentrées sur une activité gagnante et que celle-ci répondait à trois critères : elle était susceptible d'être un moteur de profit puissant ; les salariés éprouvaient une réelle passion pour elle et la société était convaincue qu'elle pouvait en devenir le leader. À partir de là, la mise au point du concept a résulté d'un long travail interne qui a duré, en moyenne, trois à quatre ans pour chacune des onze sociétés.

### Cinquième phase : une action disciplinée

Après la discipline des personnes (1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> phases), la discipline de la pensée (3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> phases), les conditions sont réunies pour s'engager pleinement dans l'action... disciplinée.

En 1964, l'équivalent américain du Ministère de la Santé produit le premier rapport qui établit un lien entre tabac et cancer. Le groupe R.J. Reynolds (l'*alter ego* de Philip Morris) se lance dans une diversification en mode panique, dont le point d'orgue est l'acquisition d'une société de fret maritime en 1970 ! À l'inverse, Philip Morris reste fidèle à son modèle économique fondamental, qu'elle décline simplement hors du tabac à différents produits qui procurent un plaisir instantané à leurs clients (bière, boissons gazeuses, chocolat, fromage industriel...). Du point de vue moral, l'activité peut être discutable ; il n'en reste pas moins que la discipline dans l'action de Philip Morris fut redoutablement efficace d'un point de vue économique : entre 1964 et 1989, chaque dollar investi dans Philip Morris a rapporté quatre fois plus qu'un dollar investi dans R.J. Reynolds pendant la même période.

### Sixième phase : la technologie comme accélérateur du concept économique

Le 28 juillet 1999, en pleine bulle Internet, drugstore.com est introduit en bourse. En quelques heures, l'action atteint \$65, créant quasiment ex-nihilo une valorisation supérieure à trois milliards de dollars. Un des gourous d'Internet déclare alors à propos de Walgreens, version « *vieille économie* » du drugstore : « *Ils sont trop vieux-jeu pour le monde de l'Internet. Ils seront bientôt à la traîne* ». En fait, pendant que drugstore.com engloutit des millions pour construire un hypothétique modèle économique révolutionné par la technologie, Walgreens entreprend de réfléchir tranquillement à l'enrichissement de son concept par Internet. En deux ans est mis au point le site qui permet aux clients de préparer leurs commandes sur Internet et de se faire livrer, dans le strict respect du concept original : « *Les drugstores les plus pratiques possible et la maximisation du profit par visite client* ».

Drugstore.com existe toujours, mais avec cent quatre vingt-quatorze millions de dollars de CA en 2002, il leur faudra sans doute un peu de temps pour rattraper Walgreens, les vieux-jeu et leurs... vingt-huit milliards sept cent millions de dollars.

Après la bulle Internet, s'il est une leçon que Collins grave dans le marbre, c'est bien que la technologie ou l'innovation ne sont pas en elles-mêmes les garantes de la réussite d'une entreprise. Elles ne peuvent être que des accélérateurs au service d'une équipe et d'un concept économique déjà performants en eux-mêmes.

Stimulant, fruit d'un énorme travail de recherche, rigoureux, *Good to Great* n'en souffre pas moins d'un défaut classique de ce genre d'ouvrage : une généralisation risquée à partir d'un petit nombre de cas, où la corrélation tient souvent lieu de causalité. En outre, les amateurs de recettes en seront pour leurs frais : Collins étudie et décrit avec talent, mais ne se risque pas à aborder une démarche prescriptive. Il prend donc le risque de répéter l'expérience de *La passion de l'Excellence*, qui avait distingué des champions américains, dont plusieurs disparurent ensuite rapidement. Il n'en reste pas moins que *Good to Great* est une lecture post-bulle indispensable :

une sorte de remise à plat conceptuelle. Si vous n'aviez pas entendu parler de Jim Collins, cette lacune est désormais réparée. À quarante-cinq ans, ce chercheur n'a écrit que deux livres, mais chacun a été vendu à plus d'un million d'exemplaires. Prenons date ; vous entendrez parler à nouveau du moine solitaire de Boulder.

TOUT SUR  
LES CONSULTANTS

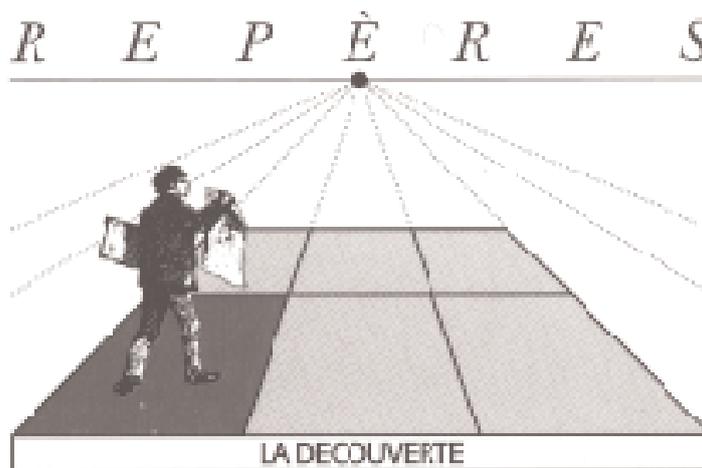
À propos du livre de Michel VILLETTE, *Sociologie du conseil en management*, Édition La Découverte, 2003  
Par Claude RIVELINE, ENSMP

Cette monographie de Michel Villette sur le métier de consultant est une merveille de compétence et de lucidité. Dans la littérature du management, on ne rencontre guère que des ouvrages à visée publicitaire, comme le fameux best-seller *In search of excellence* de Peters et Watermann [1983], ou des remarques sarcastiques, comme celle par laquelle débute le présent ouvrage : « Un consultant est quelqu'un qui vous emprunte votre montre pour vous dire l'heure, et qui part avec la montre dans sa poche ». Entre les panégyriques exaltés et la dérision, à peu près rien de précis sur cette activité qui occupe de très nombreux cadres supérieurs de haute qualification, qui est sollicitée tôt ou tard par toutes les entreprises de quelque importance, et qui représente un chiffre d'affaires considérable à l'échelle planétaire. Le caractère unique de cette étude tient à la position singulière qu'occupe Michel Villette dans ce paysage. Après avoir travaillé comme cadre chez BSN, il a exercé ce métier de consultant au sein de la fameuse société Eurequip, pour devenir enfin chercheur et professeur. Il est déjà l'auteur d'ouvrages d'inspiration voisine, qui ont connu un succès important et mérité (1). Le présent ouvrage expose avec une froide cruauté les ruses, les faux semblants,

(1) Michel VILLETTE, *L'Homme qui croyait au management*, Le Seuil, 1988 et *Le Manager jetable*, La Découverte, 1996.

# Miche Villette

## Sociologie du conseil en management



les manipulations douteuses qui sont à ses yeux inévitables dans le triangle constitué par le consultant, son client (le donneur d'ordre) et sa cible (le personnel de l'entreprise objet de son intervention). Le client dit rarement la vérité (à supposer qu'il en soit tout à fait conscient) sur les motifs de sa démarche, le consultant senior affiche une compétence généralement surestimée et le collaborateur qui mènera l'étude dans le détail est jeune, incompetent et soumis à une pression d'urgence peu propice à un véritable apprentissage. Michel Villette explique clairement

comment les contraintes de rentabilité auxquelles les firmes de conseil ont à faire face rendent ces à-peu-près suspects inévitables.

Ce qui fait logiquement surgir une énigme : pourquoi ça marche, et depuis si longtemps ? Dans l'historique très éclairant qu'il propose, on voit que la firme Deloitte et Touche remonte au XIX<sup>e</sup> siècle, Ernst et Young à 1906, les nombreux disciples de Frédéric Taylor à 1911, Arthur Andersen à 1913, McKinsey à 1926. Comme le dit la sagesse populaire, on ne peut pas tromper tout le monde très longtemps !

La réponse réside dans deux considérations développées dans l'ouvrage, que j'appellerai la distinction entre le dur et le mou, et le partage de l'angoisse. J'ai coutume de dire que le conseil en gestion se situe dans un large spectre qui va du plombier à Raspoutine. Le plombier rend un service indiscutable pour résoudre des problèmes précis. Ainsi des interventions d'expertise comptable ou de chronométrage des temps héroïques, et des prestations d'aujourd'hui dans les nouvelles technologies de l'information. Raspoutine, lui, s'empare de l'esprit de la famille régnante par des procédés qui ne doivent pas grand-chose à la science, mais qui rendent sûrement des services. Le parallèle qui me vient à l'esprit est celui des médecins de Molière. Ils ne savaient pas grand-chose sur le corps humain, mais Hippocrate au V<sup>e</sup> siècle av. J.-C., Galien au II<sup>e</sup> siècle ap. J.-C., Ambroise Paré au XVI<sup>e</sup> siècle ont laissé le souvenir de génies bienfaisants. Ils connaissaient sûrement quelques gestes efficaces mais, surtout, ils étaient d'un grand secours pour porter ou partager l'inquiétude des patients et cela, d'autant plus qu'ils en avaient vu beaucoup. Voici donc un livre qui rendra de grands services. Aux clients, d'abord. Il les éclairera sur le choix d'un consultant et sur les bonnes façons de s'en servir. Aux responsables de cabinet de conseil, ensuite, pour les rassurer sur le caractère inévitable de leurs difficultés et pour les guider vers les remèdes. Aux jeunes gens brillants enfin, qui rêvent de dicter les choix des patrons.

Un ouvrage bref et facile à lire, puissamment original, divertissant et très instructif.

## TRAVAIL, FAMILLE...LOISIRS ?

**A propos du livre de Dominique MÉDA :**

*Le Travail*

PUF, Que Sais-je ?, 2004

Par Frédérique PALLEZ, CGS, ENSMP

Nos sociétés sont fondées sur le travail et celui-ci a acquis un statut de « *fait social total* » qui nous handicape pour prendre de la distance et nous demander si d'autres modèles sont possibles.

Pourtant cette interrogation devient incontournable dans un temps où la montée du chômage produit de plus en plus d'individus qui se sentent « *inutiles au monde* » selon la belle formule de Robert Castel. N'est-il pas temps de revoir la place du travail dans notre société, peut-on en faire un levier pour fonder un modèle social plus équilibré entre les différentes activités humaines et les différentes catégories d'individus ? Telles sont les questions que pose Dominique Méda, spécialiste reconnue du sujet et auteur, notamment, de « *Le Travail, une valeur en voie de disparition* » (1), dans une nouvelle et brillante synthèse, parue dans la collection Que Sais-je ? des PUF.

Le livre est véritablement une synthèse, à la fois parce qu'il s'appuie largement sur les recherches et enquêtes récentes menées dans ce domaine et parce qu'il reprend la substance de certains des ouvrages précédents de l'auteur. La première de ses trois parties, en particulier, résume les analyses historiques déjà publiées par D. Méda sur la genèse de nos sociétés fondées sur le travail, aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles : en parcourant l'histoire à grandes enjambées, elle nous convainc qu'il s'agit bien d'une conception de la société historiquement datée, relativement récente, et liée notamment au développement de la pensée économique. Le travail et la conception d'une société fondée sur l'économie dans laquelle il s'insère sont devenus le ciment principal du lien social, ciment bien plus efficace que toute pensée politique. Mais le travail n'est pas simple facteur de production, simple unité de mesure qui permet de comparer la valeur des marchandises ; il s'est enrichi de dimensions supplémentaires au fil du temps : il devient, au XIX<sup>e</sup> siècle, dans sa version idéalisée, l'essence de l'homme dans sa lutte créatrice contre la nature et va constituer, simultanément, le socle du système de distribution des revenus, des droits et des protections, socle nécessaire à la consolidation d'une société qui voit dans la stabilité et la justice sociale les moyens de favoriser la production de richesse.

(1) Cf. *Gérer et Comprendre* n° 46, déc 1996

C'est ainsi que le XX<sup>e</sup> siècle va hériter d'un concept central, le travail, véritable mille-feuilles de dimensions plus ou moins contradictoires et donc difficile à définir simplement.

Car de quoi parle-t-on, finalement, quand on parle de travail ? Le flou et les divergences des différentes définitions accolées au mot sont révélateurs de la surcharge sémantique issue de l'histoire. Le travail domestique est-il du travail ? Aimer, créer, faire de la politique : est-ce un travail ? La notion de travail est noble et il est tentant pour beaucoup d'inclure l'ensemble des activités humaines dans ce fourre-tout si valorisant. Mais Dominique Méda nous demande de résister à cette tentation, ne serait-ce que pour éviter de mouler toute activité humaine sur le modèle de l'activité productive. Elle suggère de limiter l'utilisation du vocable à des activités ayant pour caractéristique un échange monétaire. La fin du livre montrera que ce choix n'est pas dicté par la simple commodité.

Ceci étant fixé, quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des gens ? Essentielle, pour ceux qui n'en ont pas, nous répond l'auteur en s'appuyant sur diverses enquêtes, car c'est le travail qui définit l'identité individuelle et collective. Importante, de toute façon, mais plus équilibrée et très diversifiée, selon les catégories d'individus, dès lors que l'on possède un travail. En tout état de cause, le travail reste central dans notre société, ce qui explique le sentiment de crise concomitant à la montée du chômage.

La deuxième partie de l'ouvrage est précisément consacrée à l'analyse de la formation, du développement, puis de la crise de la société salariale. Les principales caractéristiques en sont l'instauration de la norme de l'emploi en CDI et, simultanément, la prolifération d'un droit du travail, consacrant et encadrant l'échange réalisé par le salarié avec son employeur entre subordination et sécurité. Sur deux siècles, de profondes transformations ont été observées, à la fois en termes de nature des secteurs d'activités dominantes (en gros, les services ont pris la place de l'agriculture) et de productivité du tra-

vail (l'heure de travail est vingt-huit fois plus productive qu'en 1830). Les perspectives offertes par le progrès technique et le développement ininterrompu de la faculté de consommer ont alors semblé n'avoir pas de limites. Or, depuis trente ans, la belle mécanique s'est grippée, avec l'augmentation du chômage, la flexibilisation et la précarisation de l'emploi, alors même que le travail était devenu le garant de la sécurité pour les salariés. En outre, cette crise s'accompagne de la transformation du travail lui-même, le travailleur devenant à la fois plus autonome dans ses modes opératoires, mais plus contraint en termes de résultats. Face à cet état de fait, divers courants de pensée proposent des pistes de réflexion (notamment la sécurisation des trajectoires professionnelles), destinées à retrouver le « *vrai sens du travail* », au-delà de l'emploi. L'auteur les passe rapidement en revue, mais là n'est pas sa préoccupation principale.

C'est en effet dans la troisième partie, consacrée à une réflexion sur la place du travail aujourd'hui et les divers choix de société qui s'offrent à nous, que D. Méda propose une réflexion plus personnelle, où l'on perçoit des engagements et des thèses qui lui sont propres.

D'abord, elle réfute avec force l'idée simpliste qui veut que nous soyons entrés dans la civilisation des loisirs. Certes, en deux cents ans, nous sommes passés en moyenne de trois mille heures de travail annuel à mille six cents. Mais, dans le même temps,

toutes les enquêtes mettent en évidence le manque de temps ressenti par les salariés, notamment par les femmes jeunes avec enfants et, dans une moindre mesure, les cadres d'âge intermédiaire. Comment s'explique ce paradoxe ?

En fait, le raisonnement en moyenne masque une réalité moins amène : d'une part, la diminution du temps de travail s'est faite essentiellement par augmentation du chômage ; et, sur les années 1986-1999, les salariés travaillant à temps complet ont vu leur temps de travail augmenter ! En outre, l'intensification du travail et la flexibilité croissante font que les individus n'ont pas plus de temps pour leurs loisirs (on apprend en effet qu'en 1999, la semaine « *standard* » de cinq jours ne concernait plus que 32% des actifs). Dernier élément d'explication du paradoxe : on assiste à une concentration du travail sur une génération, les 25-49 ans, génération qui précisément est en charge d'enfants.

Or, justement, le travail des femmes a connu en quarante ans une révolution silencieuse, avec leur arrivée en masse sur le marché du travail. Mais, contrairement aux pays du nord que l'auteur cite en exemple et qui désignent très concrètement la manière dont un état peut accompagner un choix de société, la France n'a pas cherché à faire évoluer le modèle du travail pour accompagner ce changement, et n'a d'ailleurs pas plus profité des récentes lois sur les trente-cinq heures pour le faire.

Pourtant, aux yeux de D. Méda, la recherche d'un nouveau plein emploi ne peut plus faire l'économie d'un choix de société, qui viserait simultanément à revoir la division du travail entre hommes et femmes, mais aussi entre générations, pour donner à tous accès à ce travail source d'identité et d'indépendance, tout en construisant un meilleur équilibre entre les diverses activités humaines. Le modèle de l'emploi à quarante heures du *breadwinner* mâle a vécu et, si nous voulons évoluer, il faut en passer non seulement par une révision de la norme du temps de travail, mais également par des mesures, notamment juridiques, qui permettent de rendre le travail plus « *décent* » et « *soutenable* » pour tous.

La tâche est difficile, d'autant que les aspirations de beaucoup de nos concitoyens, qui mettent au premier plan de leurs préoccupations – la famille et non pas les loisirs ! – sont contrecarrées par des logiques plus instrumentales et financières qui continuent à utiliser le travail comme simple variable d'ajustement. L'auteur semble admettre qu'il est utopique d'échapper aux logiques économistes. Est-il alors possible et réaliste, demande-t-elle, de construire en leur sein un espace propre au travail, qui l'humanise et le relativise par rapport aux autres activités ?

C'est sur cette interrogation teintée d'un certain pessimisme que s'achève ce livre, qui nous livre à tous, citoyens que nous sommes et travailleurs de tout poil, une question proprement politique.