

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide\*  
Algoe\*\*  
ANRT  
AtoFina  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de Recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

\*pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

\*\*pour le séminaire  
Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> janvier 2002)

**NOMADES ET SÉDENTAIRES,  
L'IRRÉDUCTIBLE AFFRONTEMENT**

par

**Claude RIVELINE**

Professeur à l'École des mines de Paris

Séance du 6 novembre 1998

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

**En bref**

Et si l'on essayait d'expliquer le monde à partir d'une antithèse opposant le nomadisme à la sédentarité ? Aussi simple soit-elle, cette idée peut s'avérer extrêmement féconde. L'affrontement du commerçant et du fabricant dans une entreprise, comme celui de l'élu et du permanent dans une mairie se lisent alors comme des oppositions d'échelles de temps. Plus généralement, l'histoire et la vie sociale sont la scène de multiples affrontements entre mouvement et stabilité, innovateurs et conservateurs, nomades et sédentaires.

Mais sous cet angle, on observe aussi que l'histoire comme la vie des affaires et la vie courante fourmillent de dispositifs rituels d'aménagement des relations entre nomades et sédentaires. Là est peut-être la clef de voûte d'un monde harmonieux.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

# EXPOSÉ de Claude RIVELINE

## Introduction

Je voudrais apporter ma contribution à une longue liste d'antithèses simples par lesquelles on a, au cours des temps, essayé d'expliquer le monde : Dieu et le diable, la raison et la matière, le capital et le travail, la droite et la gauche... Sédentaires et nomades : voilà un angle d'approche a priori insolite. Pourtant, comme je vais essayer de vous le montrer, il peut s'avérer extrêmement fécond. Pourquoi alors a-t-il été peu exploité ? Parce que, me semble-t-il, c'est un objet désagréable à penser. De surcroît, il est insaisissable par la rationalité, se prêtant mal à une étude méthodique. Voici, pour vous donner une idée du pourquoi de ce désagrément, un extrait de la revue des Palmes académiques. Dans ce texte<sup>1</sup>, Roger Gouze, délégué général de l'Alliance française, se rappelle le temps où il était l'élève du philosophe Alain en hypokhâgne. Alain, explique-t-il, avait une méthode singulière pour faire ses cours de philosophie : il invitait les élèves à écrire, à leur guise, des phrases au tableau. Lorsqu'il arrivait dans la salle, il en choisissait quelques-unes qu'il commentait. « *Un certain jour, il contemple ce puzzle aux écritures disparates et lit à haute voix : « Toute société humaine se fonde sur une nécessité économique. Karl Marx. » « Voyons, dit-il, on connaît tout de même des peuplades qui vivent nues, se nourrissent de la simple cueillette des fruits, et qui possèdent des prêtres, une police, des soldats, une hiérarchie. Je vois mal la nécessité économique. Ces gens-là aimeraient-ils l'administration pour elle-même ? Non, leur premier besoin n'est pas l'économique. En revanche, ils savent que dans leur sommeil, ils deviennent une proie facile pour les fauves, pour leurs voisins. Donc certains parmi eux se chargent de la sécurité. » Je l'écoute parler, ou plutôt penser tout haut, sans préparation, selon son inspiration, son humeur. Tout à coup, il ramasse son développement dans une formule : « la société est fille de la peur avant que de la faim. » Je me dis « c'est fini, il voulait en arriver là ». Mais voici qu'après un bref silence, il reprend : « Le matin, l'homme est volontiers anarchiste ; quand vient la nuit, il aime les lois... ».* Que l'on ait en soi à la fois un conservateur et un anarchiste est difficile à accepter : la permanence de son esprit est une des choses auquel l'homme occidental est le plus attaché.

### *Les grosses tôles avant les minces*

L'opposition entre nomades et sédentaires est le quotidien des organisations, lieux de rencontre de gens qui ont le temps proche et de gens qui ont le temps lointain. Dans les entreprises, cela se concrétise notamment dans l'éternel conflit entre le fabricant et le commerçant. Le premier veut faire "pour pas cher" quand le second veut faire plaisir au client. Or, pour faire pas cher, il faut saturer les machines, il faut donc qu'il y ait des files d'attente devant. Mais on ne sait pas gouverner un système de files d'attente en parallèle ou en cascade. Les délais ne sont pas respectés. Et le commerçant de protester... Pour que les délais soient respectés, il faut que les machines soient toujours disponibles. Mais comme les dépenses courent pendant que les machines ne travaillent pas, c'est cher. On a bien inventé le flux tendu pour concilier l'un et l'autre mais, comme des billes sur le faite d'un toit, ce n'est pas très facile à maîtriser.

Une étude légendaire montre de façon très claire comment fonctionne cette opposition<sup>2</sup>. Cela se passe dans une filiale de Creusot-Loire, Metal-Imphy, qui s'était offert un laminoir à froid, outil extrêmement coûteux. On avait de grands doutes à la direction générale sur la pertinence de

---

<sup>1</sup> Alain, *ou la sagesse*, La promotion violette, 1er trimestre 1983.

<sup>2</sup> *Outils de gestion et logiques de production*, Armand Hatchuel et Hugues Molet, publication École des mines de Paris, 1983.

l'acquisition. Les commerciaux, en particulier, qui s'engageaient sur des délais de livraison, se plaignaient de ce qu'ils n'étaient pas respectés. L'intervention des chercheurs du Centre de Gestion Scientifique a consisté à essayer de comprendre pourquoi. Ils ont découvert, qu'en réalité, il y avait autant de commandes livrées en avance que de commandes livrées en retard. Le délai moyen était bien de zéro. Mais ils ont fait une autre découverte : les commandes livrées en retard correspondaient à des tôles minces et les commandes livrées en avance à des grosses tôles. Voici ce qu'il se passait. Imaginez qu'à un moment donné, il y ait une panne ou un autre ennui. Le laminoir doit normalement produire sept cents tonnes par mois. S'il n'est pas saturé, vu ce qu'il coûte, on finira par le rendre. Or, le 20 du mois, du fait de la panne, on constate qu'on risque de ne pas faire les sept cents tonnes. Il faut faire sept cents tonnes ! En laminage, plus on travaille, moins on produit. Pour obtenir une tôle très mince, il faut la passer et la repasser maintes et maintes fois : cela fait de la longueur mais pas de la masse. Aussi, quand on est en retard sur les objectifs, on fait de la grosse tôle. Et c'est ainsi que des commandes à livrer plus tard passent devant les commandes urgentes. Ainsi de suite : au début du mois suivant, on traite en priorité les commandes de tôle mince en retard, jusqu'à ce que quelqu'un tire à nouveau la sonnette d'alarme de l'objectif qui s'éloigne... Voilà l'histoire, une parmi tant d'autres, du fabricant qui veut saturer sa machine et du commerçant qui veut maximiser son chiffre d'affaires.

### *Nomades et sédentaires : des affrontements partout*

L'industrie n'a pas le monopole de ce genre d'affrontements. Dans les mairies, des choses semblables se produisent entre l' élu et le permanent. Le lendemain de son élection, le maire a six ans devant lui, et une mentalité résolument sédentaire : c'est le temps des investissements et des projets à long terme. Dans les mois qui précèdent la nouvelle élection, il devient fébrile et nomade : il veut repeindre les écoles, subventionner les associations, couvrir les parterres de fleurs. Et c'est le conflit avec ses collaborateurs permanents : dépenser sans compter, ce serait nuire à la municipalité dans l'avenir. Dans un ministère, il y a aussi des permanents et il y a le ministre, personnalité politique nommée sur un programme et désireuse de montrer qu'elle a des idées. Nommée secrétaire d'État à la condition féminine en 1974, Françoise Giroud s'est trouvée dans cette situation. Voici comment, trois mois après son entrée en fonction, elle s'en est plainte : « *Trois mois, c'est court pour apprendre un métier. Aussi ai-je encore beaucoup à apprendre. La crainte aussi d'en apprendre trop quant à la liturgie, au rituel, au langage convenu, et pas assez sur le fond. Il doit arriver que dans cette terre-là, les plantes nouvelles se dessèchent avant même d'avoir produit un bourgeon. « Attention, l'Élysée va trouver que... Attention, Matignon va vous dire que... Attention, le Quai va vous reprocher de... Attention, les Finances vont se fâcher si... Attention, les syndicats vont et le patronat va... Attention, vous avez vu celui-ci avant d'avoir vu celui-là et sans avoir vu... » Qui encore ? Dans le bureau gigantesque et glacé où me voilà campée, sombres boiseries, cristaux et lambris dorés, j'ai le sentiment d'être une sorte d'affreux Jojo auquel des précepteurs soucieux cherchent à enseigner les bonnes manières. Accablant aussi, cet extravagant entrelacs de lois, de règlements, d'arrêtés, de décrets, de circulaires, se corrigeant les uns les autres, rédigés dans un langage impénétrable, où la référence au paragraphe de l'article 12 de la loi du 18 juillet 1882 ne doit pas faire perdre de vue que le paragraphe 6 a été modifié par le décret n° 7022 du 16 février 1924 »<sup>3</sup>. Accablement du nomade confronté à des sédentaires minérales.*

### *La victoire du nomadisme et ses ravages*

Nous sommes dans un monde où les nomades sont en train d'écraser les sédentaires : mondialisation, globalisation, ultra-libéralisme, Internet... Demain, pour acheter n'importe quoi, on

---

<sup>3</sup> L'Express, 14-20 octobre 1974.

pourra le chercher n'importe où sur la planète au meilleur rapport qualité-prix. Seules survivront les entreprises capables de s'adapter à ce nouvel environnement, d'y évoluer très rapidement pour être en mesure de concurrencer celles qui, à l'autre bout de la terre, auront eu la chance de se trouver au bon endroit sur le *web*. Les dégâts provoqués par ce nomadisme extrême ont été stigmatisés par Viviane Forrester dans son livre *L'horreur économique*<sup>4</sup>. Notre planète est en passe d'être ravagée, et ce pour deux raisons : parce que nous n'avons pas appris à dialoguer entre sédentaires et nomades ; et parce que beaucoup de nos nomades n'en sont pas de vrais, ce sont des errants. C'est ce que je voudrais essayer de vous montrer. Pour ce faire, j'évoquerai d'abord les sources culturelles et naturelles de cet affrontement avant de présenter la première théorie économique à l'avoir pris en compte à ma connaissance, celle de Jean-Marc Oury. Ensuite, je reviendrai sur la nécessaire cohabitation de ces deux manières d'être et ses modalités rituelles. Enfin, je conclurai sur les irrémédiables limites de la rationalité.

### **Caïn tue Abel, Romulus tue Remus, et la Terre continue de tourner**

Le premier couple de frères qui apparaît dans la Bible, c'est Caïn et Abel. Caïn est agriculteur ; par la suite, il construira une ville avec des murailles. Abel est pasteur : il va de pâturage en pâturage. Et Caïn tue Abel. Premier couple de frères dans l'histoire romaine, Romulus et Remus. Romulus trace un sillon dans le sol et dit « là seront les murs de la ville ! » Remus rit et saute au-dessus du sillon. Et Romulus tue Remus. Par la suite, la culture latine prendra résolument le parti de Romulus. Les nomades nous ont toujours inspiré de l'horreur. Que l'on songe à Attila et ses Huns, épouvantables cavaliers derrière lesquels l'herbe ne repoussait pas, ou encore aux Sarrasins que Charles Martel arrêta à Poitiers en 732. Or, à y regarder de plus près, Attila apparaît comme un subtil souverain, très habile négociateur, parlant latin et peut-être grec. Mais dans notre inconscient collectif, c'est un monstre, et les Sarrasins de Poitiers, des brutes sanguinaires. En réalité, à cette époque, la civilisation arabe était étincelante, beaucoup plus que la nôtre.

*Enfermez le mouvement...*

Au Siècle des lumières, cette sédentarité a connu son triomphe théorique. C'est l'époque où, nous dit Michel Foucault<sup>5</sup>, l'on a tout enfermé dans des catalogues, dans des lois, dans des listes : la grande Encyclopédie, la classification des espèces, la classification des mots... On a même enfermé le mouvement dans des lois physiques régies par des équations. Laplace a très bien exprimé l'apogée de cette affirmation d'une maîtrise du temps : « *Une intelligence qui, à un instant donné, connaîtrait toutes les forces dont la nature est animée et la situation respective des êtres qui la composent, si d'ailleurs elle était assez vaste pour soumettre ces données à l'analyse, embrasserait dans la même formule les mouvements des plus grands corps de l'univers et ceux du plus léger atome, rien ne serait incertain pour elle et l'avenir comme le passé seraient présents à ses yeux* »<sup>6</sup>. En d'autres termes, ce qu'on croit être mouvement est une immobilité que le sage sait reconnaître.

Au XIX<sup>ème</sup> siècle, on ne pétrifie plus les choses dans des catalogues, on raconte leurs mouvements. C'est le temps de la biologie, de la linguistique, etc. : la vie bouge, les mots vivent. Mais ils vivent selon des lois. Pour Laplace, le mouvement dissimule une mathématique immobilité ; pour Darwin, les espèces progressent ; pour Marx, la révolution est en marche. Il y a toujours cette idée d'une fondamentale sédentarité intellectuelle par la maîtrise des évolutions. Pourtant, la Terre tourne...

---

<sup>4</sup> *L'horreur économique*, Viviane Forrester, Fayard, 1996.

<sup>5</sup> *Les mots et les choses*, Michel Foucault, Gallimard, 1975.

<sup>6</sup> *Essai philosophique sur les probabilités*, Pierre-Simon de Laplace, 1814.

... il revient au galop

La Terre tourne : il y a des soirs et des matins. Et l'on ne pense pas de la même façon le soir et le matin. On ne pense pas non plus de la même façon en automne et au printemps : l'automne, c'est le soir de l'année : la Toussaint et les pierres tombales ; le printemps, le matin de l'année : les pulsions amoureuses et les œufs (de Pâques). Et puis il y a des jeunes et des vieux : le conflit entre les générations est une constante de la vie humaine, le freudisme en a fait le centre de sa théorie. Avant Freud, le théâtre était régulièrement alimenté de conflits de générations : la moitié des pièces de Molière mettent en scène un père et une fille, le premier voulant marier la seconde à quelqu'un de vieux et de riche alors qu'elle veut épouser quelqu'un de jeune et de pauvre. Affrontement de la nécessaire sédentarité du grand âge contre le nécessaire nomadisme de la jeune fille.

### **Une théorie économique de l'affrontement des nomades et des sédentaires**

Au cours de ses travaux, Jean-Marc Oury a élaboré une théorie économique de cet affrontement. Son livre *Économie politique de la vigilance*<sup>7</sup> part du constat que les gens de gauche expliquent la valeur par le travail et ceux de droite par le besoin ; il souligne ensuite que rien ne se passe si ceux qui ont un besoin ne savent pas que d'autres travaillent à le satisfaire. C'est cela la vigilance. Mais c'est aussi la vigilance qui empêche le système de tomber en panne. Jean-Marc Oury en distingue deux manifestations : la vigilance du guetteur, celui qui protège, et la vigilance du chasseur, celui qui sort. À partir de là, il montre que deux lectures économiques du monde s'opposent : la lecture sédentaire, dont le paroxysme est le communisme, et la lecture nomade, dont le paroxysme est le libéralisme extrême.

Son article de 1988<sup>8</sup> développe plus spécifiquement le thème des identités des agents économiques. Il nous fait observer qu'un agent économique est mû par deux sortes de préoccupations : la première est de protéger son identité et la deuxième de conquérir le monde. L'agent mesure la préservation de cette identité et ses conquêtes à l'aide de chiffres, de données rationnelles issues de son environnement. Par exemple, il se lancera dans un investissement pour accroître ses parts de marché mais il fera en sorte de rembourser ses dettes ou de se retrouver avec le même capital immobilisé après qu'avant : il est sédentaire sur ses immobilisations et nomade sur ses parts de marché. Deux concepts clés caractérisent ces attitudes : il y a *crise* lorsque l'identité est menacée et *plus-value* lorsqu'elle se développe. Le jeu des négociations consiste par exemple à attaquer les paramètres sédentaires de son adversaire pour le mettre en crise.

Pour ma part, je serais tenté d'associer ces deux attitudes aux notions de *deuil* et de *rêve*. Le deuil, c'est l'aptitude qu'a l'homme de se refaire une identité nouvelle lorsqu'il n'a pu surmonter une crise. Quand il a perdu irrémédiablement quelque chose, il est ainsi fait qu'il est capable de modifier en quelque sorte son passé. L'homme a une autre aptitude surprenante, celle de fabriquer des images de l'avenir qui ne résultent de rien, sinon de son rêve. Le rêve, c'est ce qui fabrique les nomadismes.

Enfin, dans sa récente intervention ici même<sup>9</sup>, Jean-Marc Oury met l'accent sur le fait que la vie économique produit principalement, non pas des biens, mais des relations.

---

<sup>7</sup> *Économie politique de la vigilance*, Calmann-Lévy, 1983.

<sup>8</sup> *Vers une nouvelle économie de l'entreprise*, Jean-Marc Oury et Claire Hocquard, Gérer et Comprendre, n°11, juin 1988.

<sup>9</sup> *Pour une économie relativiste*, Jean-Marc Oury, séminaire Vie des Affaires, Journal de l'École de Paris du management, n°11, mai-juin 1998.

## La nécessaire cohabitation des sédentaires et des nomades

Sédentaires et nomades cohabitent. Mais, plus encore, comme l'ont montré le philosophe Alain et Jean-Marc Oury, sédentarité et nomadisme cohabitent en chaque individu, chaque agent économique. En fait, le sédentaire a besoin de mouvement pour s'adapter et le nomade, à la différence de l'errant, sait préserver une permanence. Henri Atlan, biologiste, médecin et philosophe, a publié il y a quelques années un très bon livre, *Entre le cristal et la fumée* (Seuil 1979), dans lequel il fait observer qu'il y a deux sortes de morts : la mort par excès d'ordre, le cristal, et la mort par excès de désordre, la fumée. Les retraités oisifs, sans projet, vivent en quelque sorte une mort de cristal<sup>10</sup> alors que les SDF, qui perdent attaches et identité, meurent en fumée<sup>11</sup>.

L'affrontement des sexes est une autre illustration de cette cohabitation : hommes et femmes s'affrontent mais dans des rôles qui s'inversent selon les circonstances. Par nature, la femme est plutôt sédentaire, qui met les enfants au monde, les élève et tient le foyer. Même si cela évolue un peu, elle reste la dépositaire de la permanence de la famille. « *Tu n'es jamais là !* » : tel est le mot d'amour de l'adolescent à sa mère. Mais par ailleurs, du fait de son cycle hormonal, son caractère évolue. « *Souvent femme varie, bien fol qui s'y fie* », nous rappelle le dicton. Changeante par sa nature, elle l'est tout autant par sa vie sociale : elle est épouse, mère et professionnelle de plus en plus, avec tout ce que cela peut comporter de contradictions. Donc, la femme est éclatée entre un certain nombre de destins tandis que l'homme s'efforce de consolider sa vision du monde : il aime que les choses soient claires entre le bien et le mal, entre le vrai et le faux. Irrémédiablement, des difficultés de compréhension s'élèvent entre hommes et femmes : psychologiquement ou socialement, il est improbable qu'ils voient les choses de la même manière.

### *Les étranges vertus de la communication*

Résumons-nous. Dans nos civilisations, les sédentaires et les nomades s'entrelient. Dans les entreprises, ils sont en conflit. Dans le couple, l'homme et la femme ne se comprennent jamais tout à fait. Et en chacun de nous, ces deux façons d'être se disputent. Que faire ? Interrogeons le Siècle des lumières et la réponse fusera : communiquons ! de la clarté naîtra la paix. Je vais vous montrer que cela peut être complètement faux en m'inspirant d'une robinsonnade élaborée par Russell Ackoff<sup>12</sup>.

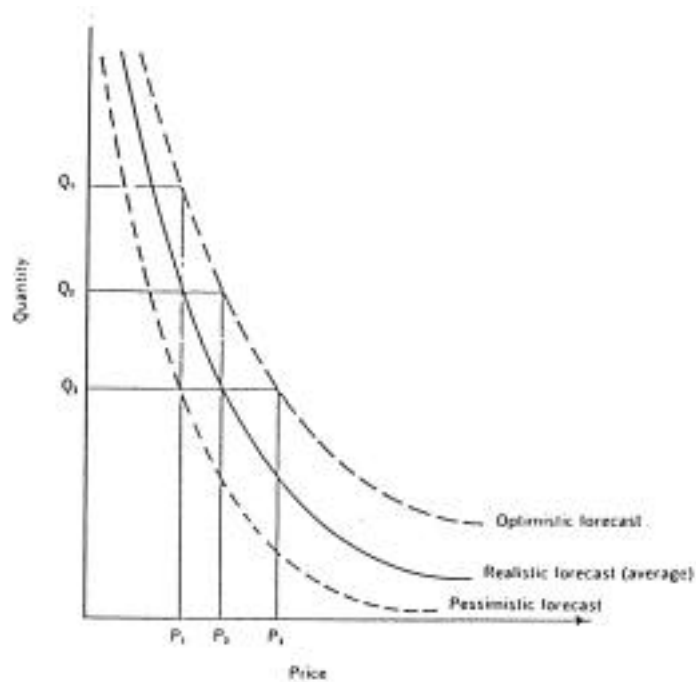
La scène se passe dans une grande surface ; elle met en regard deux protagonistes : l'acheteur, qui doit trouver les produits chez les fabricants, et le vendeur, qui doit les écouler auprès des clients. Voici une courbe de demande qui indique la quantité que l'on vendrait en fonction du prix. La courbe noire représente la valeur la plus probable de la quantité vendue à un prix déterminé, la courbe en pointillés du haut la fourchette supérieure. Pour fixer les idées, au prix P on a une chance sur deux de vendre la quantité noire et une chance sur trois de vendre la quantité en pointillés.

---

<sup>10</sup> *La retraite, une mise en inactivité ?* Pierre Moulié et Bernard Bougon, séminaire Vies Collectives, 15 octobre 1998.

<sup>11</sup> *Les ressorts des Restos du Cœur*, Francis Bour, séminaire Vies Collectives, Journal de l'École de Paris du management, n°14, novembre-décembre 1998.

<sup>12</sup> *A concept of corporate planning*, Russell Ackoff, Wiley, 1970.



Ackoff montre que si ces deux hommes s'entendent parfaitement, ils ne font rien. En effet, l'acheteur est jugé sur ce qu'il n'aurait pas dû acheter, c'est-à-dire sur ses stocks. Il n'est pas jugé sur les ventes. Au contraire, le vendeur est jugé sur son chiffre d'affaires mais pas sur les stocks. Supposons alors que le vendeur décide de vendre au prix  $P_1$ , il demandera la quantité maximale qu'il peut écouler,  $Q_1$ . Car même s'il a peu de chances d'écouler cette quantité, il veut maximiser ses ventes et ne considère pas les invendus. L'acheteur, voyant cela, va commander la quantité  $Q_2$ , qu'il a de grandes chances d'écouler. S'ils communiquent parfaitement, le vendeur fixera alors le prix  $P_2$ . L'acheteur corrigera son évaluation pour commander la quantité  $Q_3$ . Le vendeur fixera alors le prix  $P_3$ ... À l'issue de ce processus, on n'achète rien et on ne vend rien. Tout naturellement, la direction du magasin conclura qu'il faut les empêcher de se parler.

Ces phénomènes ont été confirmés par Francis Pavé<sup>13</sup>. En étudiant le fonctionnement d'une gare de triage, il a montré que si celui qui reçoit les wagons et celui qui les réexpédie se connaissent parfaitement, ils n'expédient jamais rien. Tout fonctionne bien si chacun ignore de quoi se préoccupe l'autre. Voilà pour la communication. En mécanique quantique, mesurer les caractéristiques d'une particule fausse sa trajectoire. En gestion, c'est pareil : les agents corrigent leur comportement sous l'effet des jugements dont ils se sentent l'objet. N'en concluons pas trop vite que le sédentaire et le nomade ne doivent plus communiquer pour pouvoir s'entendre. Ce n'est pas si simple ! Mais leur communication doit être aménagée. Or aussi bien dans l'histoire que dans la vie des affaires, dans la vie courante ou dans la vie conjugale, les relations entre sédentaires et nomades ont été et sont aménagées.

### Des relations aménagées

L'Empire romain s'était doté d'un ensemble de murailles pour délimiter deux mondes distincts : la *pax romana* à l'intérieur, les nomades à l'extérieur : Goths, Vandales et autres. À Athènes, si la démarcation était moins nette, les commerçants et les navigateurs avaient néanmoins un statut

<sup>13</sup> *Des systèmes de communication isolants*, Francis Pavé, Gérer et Comprendre, n°2, 1986.

particulier de métèques : ils étaient protégés mais n'étaient pas citoyens. Quant à la Grande Muraille de Chine, elle était destinée à protéger l'Empire contre les invasions nomades. À tel point que des spécialistes de géographie humaine ayant montré que le nomadisme était lié à la pluviométrie, il s'avère qu'elle suit exactement une ligne d'isopluviométrie. Même la répulsion dont le porc fait l'objet chez les musulmans a été expliquée en termes de démarcation entre nomades et sédentaires. La terreur que leurs filles n'épousent des sédentaires en serait à l'origine : le porc étant toujours associé aux sédentaires, s'interdire d'en manger est une précaution pour éviter des alliances matrimoniales fâcheuses.

### *Les rituels, outils de conciliation dans l'entreprise*

Dans la vie des affaires, la rencontre des sédentaires et des nomades passe par des rituels exigeants. La comptabilité en est un, qui a ses prêtres, les experts comptables, son code de déontologie extraordinairement précis et son enfer : le faux en écriture. Il y a aussi des grands-messes : chaque année, les comptes sont présentés devant l'assemblée générale des actionnaires avec une très grande solennité. Or la comptabilité générale fait figurer dans la même présentation les écritures sacrées du sédentaire, le bilan, et les écritures sacrées du nomade, le compte de résultat. De même, pour revenir à la fabrication et, plus précisément, au cas Metal-Imphy, l'entreprise a décidé de nommer, à la suite de cette étude, un homme-produit : quelqu'un qui avait un pied dans l'usine et un pied au siège et qui organisait des réunions périodiques entre les commerçants et les fabricants pour intercéder dans leurs relations.

Dans un article consacré à l'urgence<sup>14</sup>, Daniel Fixari et Frédérique Pallez soulignent ses vertus incitatives pour expliquer que le chef est celui qui fabrique les urgences des autres. Pour ce faire, il lance des échéances qui deviennent des réalités auxquelles tout le monde croit. L'urgence est d'ailleurs au cœur du dispositif des structures projets, dans l'industrie automobile notamment : pour faire la Twingo, on réunit sur un plateau des gens qui font des tôles, de l'électricité, des moteurs et des pare-brise et on les met dans des situations telles qu'ils s'affrontent sans cesse. Là encore, la cohabitation est orchestrée par des réunions extrêmement ritualisées<sup>15</sup>. Mais les projets terminés, ces nomades dont on a fait des sédentaires deviennent des errants : ils ne savent pas ce qu'ils vont faire, ce que l'on va faire d'eux, si même on va les garder...

Enfin, comme le montre Michel Villette<sup>16</sup>, la planification stratégique est un rituel au rôle considérable. Ainsi, il s'avère que les stratégies élaborées au cours de ces grands-messes ne sont pas suivies dans les faits. En revanche, elles ont une efficacité immédiate en termes de communication : en annonçant ce que l'on fera dans cinq ans, on dit ce que l'on ne fera pas, en désignant ceux que l'on associe aux débats, on choisit ceux que l'on n'associe pas, etc.

### *Quelques rites de la vie courante*

De tels aménagements ont lieu également dans la vie courante. En parlant du bonheur conjugal, Alain n'évoque pas à proprement parler l'affrontement sédentaires contre nomades, mais il évoque le fait que dans un couple, il y a de redoutables potentialités de violence. « *Aristote, le prince des philosophes, dit comme en passant que tout amour est aisément tyrannique. Parole à méditer... Partout où est logé quelque grand amour, il faut attendre quelque grande colère. Car l'amour nie le droit et compte comme néant ce qu'il reçoit au regard de ce qu'on lui refuse. Ainsi, par sa nature, il guette l'offense. D'où l'on peut prévoir des moments difficiles dès que le jeu des sentiments n'est pas assez soutenu, contenu, orné* » (Propos du 29 août 1921). Pour Alain, à

---

<sup>14</sup> *Comment traiter l'urgence ?* Daniel Fixari et Frédérique Pallez, Gérer et Comprendre, juin 1992.

<sup>15</sup> *Capitaliser les savoirs dans une organisation par projets*, Jean-Claude Moisdon et Bruno Weil, séminaire Ressources Technologiques, Journal de l'École de Paris du management, n°10, avril 1998.

<sup>16</sup> *Les enjeux des démarches stratégiques*, Michel Villette, Revue française de gestion, janvier 1997.



l'extrême opposé de l'hypothèse de communication des esprits par la transparence, ou de la communication des âmes par la passion amoureuse, cette union ne peut se perpétuer que si elle est policée par des rites. Les rites de repas jouent un rôle essentiel dans cette paix domestique. Observez les manières de table, observez que l'affrontement des jeunes et des vieux est confiné par la réserve, jusqu'au silence imposé aux plus jeunes dans les familles très traditionnelles. Je constate par ailleurs que nous prenons toujours la même chose pour le petit déjeuner alors que nous varions le menu du soir. Peut-être cela veut-il dire qu'au moment d'aborder le nomadisme du jour, nous nous rassurons dans la sédentarité du café au lait-tartine et qu'au moment d'aborder la sédentarité de la nuit, nous mettons de la fantaisie dans cette immobilité en faisant varier notre menu.

### **Raison contre rationalité**

Ne croyez pas, en m'entendant parler de rites, que j'aie banni la raison pour m'enfermer dans un quelconque mysticisme : je cherche au contraire à étendre son empire. Pour ce faire, je la distingue de la rationalité. La rationalité est le moteur des sciences, mais la science est irrémédiablement sédentaire. Selon Ackoff, « *la science est la démarche de l'esprit qui cherche à trouver ce qu'il y a de semblable dans les choses apparemment uniques* ». En d'autres termes, c'est la recherche des invariants : on se rassure avec des permanences. Mais, pour étudier les hommes, cela ne fonctionne pas : ils bougent sous le poids du regard. En outre, ils sont capables de deuil et de rêve : leur identité n'est pas permanente. Enfin, ils ont la faculté de modifier leur passé au nom de l'idée qu'ils se font de leur avenir : les entreprises reviennent à leurs métiers de base et oublient avoir fait autre chose entre-temps ; la France modifie son histoire au nom de l'idée qu'elle se fait de son avenir. Un exemple nous en est donné par une historienne, Colette Beaune<sup>17</sup> qui explique que « Vercingétorix, premier Français » est une invention du XIX<sup>ème</sup> siècle. Auparavant, sous la monarchie, le premier Français était Clovis. Si même le passé bouge, que reste-t-il de l'identité ?

#### *La rationalité, opium des élites*

*Je pense donc je suis...* Mais si je ne pense pas la même chose matin et soir, qui suis-je ? Peut-être que ce que j'appelle « je » varie au gré des circonstances. Cela peut expliquer que l'urgence est un objet si détesté des économistes et des sociologues. Herbert Simon soi-même, constatant que l'urgence modifiait la psychologie du décideur, a avoué travailler, en tant qu'économiste, à psychologie invariante. Peut-être la permanence du sujet tiendrait-elle alors non pas à une monade qu'il porterait en lui mais à son appartenance à diverses tribus ? Le « je » serait le point d'intersection de toutes les tribus auxquelles j'appartiens. Cette idée aurait semblé évidente à un citoyen de la grande Athènes, voire à un Parisien du XII<sup>ème</sup> siècle : une personne appartenait à sa corporation, son quartier, sa paroisse, sa famille... Le « moi, je » est une invention du Siècle des lumières et s'est traduit dans la Déclaration des droits de l'homme par « des hommes libres et égaux en droits ». Mais dans une famille, on n'est ni libres ni égaux en droits, dans une équipe de football non plus.

L'examen de l'affrontement inexorable des sédentaires et des nomades m'amène à conclure que, s'il est vrai selon Marx, que la religion est l'opium du peuple, la rationalité est l'opium des élites. Cette étude, bien loin de mettre en cause la rationalité, suggère simplement, outre d'être rationnels, d'être en plus raisonnables.

---

<sup>17</sup> *Naissance de la nation France*, Colette Beaune, Gallimard, 1985.

## DÉBAT

### Une question d'échelles de temps

**Un intervenant :** *Le schéma que vous nous proposez ne relève-t-il pas d'une pensée mythique, d'un certain universalisme : vous tracez deux colonnes et vous essayez d'organiser le monde à partir de cela ?*

**Claude Riveline :** En réalité, mon propos ne traite pas de deux colonnes mais d'une seule chose : l'appréhension du temps. Les agents n'ont pas les mêmes échelles de temps. C'est d'ailleurs ce qui fait la sagesse de nos institutions politiques : la navette entre l'Assemblée nationale et le Sénat consiste en un contrôle croisé entre des gens qui sont là pour neuf ans et des gens qui n'en ont au plus que pour cinq ans. C'est là un autre rite d'harmonisation des échelles de temps.

En réalité, il n'y a pas deux catégories tranchées : chacun d'entre nous est sédentaire vis-à-vis de certains et nomades pour d'autres. Et dans nos têtes, il n'y a rien de tranché non plus, comme l'ont montré Alain et Jean-Marc Oury.

### Nomades ou sédentaires : qui l'emportera ?

**Int. :** *Dans les grands mythes que vous avez évoqués et dans beaucoup d'autres, il semble que les sédentaires l'emportent toujours. Sont-ils voués à l'emporter ?*

**C. R. :** Ce que vous soulignez tient à ce que ce sont le plus souvent les sédentaires qui écrivent l'histoire quand les nomades n'en ont pas le temps. Les Romains ont laissé une multitude de textes, les Germains non. Or quand on raconte sa propre histoire, on a tendance à se montrer sous un jour favorable. Les sédentaires l'ont emporté... dans les bibliothèques !

**Int. :** *Mais aujourd'hui, le nomadisme est en train de l'emporter ?*

**C. R. :** Géographiquement, oui. Mais les concepts sont plus larges : on peut être sédentaire au sens de Jean-Marc Oury en voyageant tout le temps. Aujourd'hui, certains sont extrêmement mobiles mais ils gardent les yeux braqués sur leur siège de chef.

### Pour une identité non uniquement économique

**Int. :** *L'affrontement que vous décrivez est un peu celui dont Schumpeter dit qu'il est inhérent au capitalisme et qu'il en est même la source : il voit dans les conflits successifs menant à la destruction du capital accumulé dans les usines un processus de destruction créatrice qui ferait la pérennité du capitalisme. Cet affrontement n'est-il pas nécessaire dans la société ?*

**Int. :** *Dans le modèle de la globalisation d'Attali, une petite élite de nomades – à la fois dans le temps et dans l'espace – cohabiterait aujourd'hui avec la masse des sédentaires. La compétitivité reposerait sur la disposition au bon moment des compétences les meilleures, portées par cette surclasse. On peut alors se demander où se situe la passerelle entre les sédentaires et les nomades : quand et comment se constituent ces fameuses surclasses.*

**C. R. :** Je crois qu'il faut changer de perspective : notre société souffre d'une importance démesurée accordée à l'économique. Ces élites, du nomadisme, tournent à l'errance. À force de voyager, de dormir dans des lieux toujours différents, de rencontrer des gens innombrables, ils ne sont plus personne : ils ne connaissent pas leur famille, n'ont pas de vie locale... mais ils gagnent de l'argent dans l'angoisse, forme d'identité assez triste.

Il est possible que notre civilisation, obsédée de caractéristiques financières, ait perdu en sagesse. Pour s'affirmer au Moyen Âge, les corporations défilaient en l'honneur de leur saint patron. Aujourd'hui, elles font grève. Il faudrait peut-être réintroduire de tels rites.

### **Le management japonais : modèle de conciliation ou utopie ?**

**Int. :** *L'activité de management consiste à réunir des gens avec des échelles de temps et des comportements différents pour les faire travailler sur un objet commun. Mais l'argent n'est pas leur seul moteur ! Les techniques de management japonaises se fondent sur l'exploitation de ce constat : le rôle du chef d'entreprise est alors de fédérer des gens autour d'une échelle de valeurs communes, autour d'un projet d'entreprise qui consiste à donner un horizon commun pour le voyage<sup>18</sup>. C'est Moïse emmenant les Juifs vers la Terre promise.*

**C. R. :** Trois jours après avoir traversé la mer Rouge, ils se révoltaient contre lui pour retourner en Egypte. Le programme que vous décrivez est séduisant mais sa mise en œuvre peut donner des résultats très variables.

**Int. :** *Le modèle japonais consiste à simplifier les choses visibles pour éviter les conflits d'objectifs : avec le flux tendu, on ne mesure plus des choses contradictoires comme les stocks, les ventes et la production. Le but est d'arriver à rendre la vision concrète.*

**C. R. :** C'est une belle idée mais Toyota a frôlé la faillite.

### **La richesse des relations**

**Int. :** *Vous avez évoqué plusieurs dimensions de l'opposition des nomades et des sédentaires mais je ne suis pas sûr qu'elles conduisent à la même partition. Notamment, sédentarité et nomadisme financiers ne correspondent pas nécessairement à identités sociales fixe et changeante. Des gens qui ont des revenus fixes peuvent avoir de nombreux conflits familiaux, divorcer, changer souvent d'employeur, habiter dans plusieurs pays, etc.*

**C. R. :** Effectivement, on peut avoir certains paramètres sédentaires et d'autres nomades. En outre, les relations constituent une véritable richesse : une sédentarité affective peut s'avérer importante pour qui n'a pas de sécurité financière.

**Int. :** *Ne serait-il pas alors plus judicieux de considérer que nomadisme et sédentarité ne s'appliquent pas à des paramètres mais à des relations ? On serait nomade ou sédentaire par rapport à l'image que les autres se font de soi ? L'exploration de cette voie pourrait peut-être déboucher sur une meilleure appréhension de la communication*

Présentation de l'orateur :

Claude Riveline : Ingénieur général des Mines, professeur de gestion à l'École des mines de Paris où il a fondé dans les années 1960 le Centre de Gestion Scientifique ; il étudie les causes du fonctionnement et des dysfonctionnements des organisations.

Diffusion janvier 1999

---

<sup>18</sup> *La qualité totale à l'épreuve des faits*, Jean-Philippe Neuville, Pierre-Marie Gallois, Carlos Ghosn, Michel Berry, Journal de l'École de Paris du management, n°14, novembre-décembre 1998.