

## Nos territoires doivent retrouver le sens du "bien commun" : le regard de Baptiste Rappin



*Baptiste Rappin. Un philosophe qui repense le management pour l'ancrer dans les dynamiques territoriales.*

Maître de conférences à l'IAE de Metz, Baptiste Rappin n'est pas seulement l'un des meilleurs spécialistes actuels du management, c'est aussi un philosophe de haute volée qui s'interroge sur les implications anthropologiques de cette discipline et la manière dont elles influent sur la vie en société en général et l'organisation des territoires en particulier. Son dernier ouvrage, *Les origines cybernétiques du management contemporain* (Ovadia, 2022), retrace la manière dont, au nom de la recherche effrénée de l'efficacité, on en est venu à faire passer au second plan celle du bien commun héritée de Platon et d'Aristote.

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, Baptiste Rappin revient sur la grande question du management territorial et la manière dont il doit s'articuler avec les besoins des communautés vivantes qui constituent le cœur battant de nos villes et de nos campagnes. Faute de quoi, prévient-il, c'est l'abstraction qui triomphe... Et avec elle, un inévitable cortège de crises.

### Pourquoi INTEREST

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est. Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région.

Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme... Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

**Dans vos travaux, vous accordez une grande importance au *topos*, au lieu où vivent les communautés humaines. À l'heure des grandes philosophies de la déconstruction que vous dénoncez dans vos ouvrages (en particulier *Abécédaire de la déconstruction*, Ovadia, 2021), comment voyez-vous l'articulation entre les peuples et leurs territoires ? Quelles seraient pour vous les règles essentielles à respecter pour un aménagement et un développement harmonieux de ces derniers ?**

La notion de *topos*, comme vous le savez, est directement issue de la physique d'Aristote quand il définit le mouvement. Le mouvement est pour lui une altération des choses, tandis que le *topos* est un *télos*, autrement dit une fin et un terme. Cette conception a dominé toute la philosophie occidentale jusqu'à Galilée et Newton qui l'ont fait voler en éclat... À partir du XVII<sup>e</sup> siècle qui a vu triompher la géométrie cartésienne, le lieu a ainsi perdu sa dimension

qualitative pour devenir un paramètre indifférencié au sein d'un espace homogène où toutes choses sont interchangeables. Cette indifférenciation spatiale est le signe de la modernité qui assigne au politique un rôle essentiel dans la rationalisation de l'espace et qui rompt avec la différenciation topique des Anciens. Le territoire devient alors une catégorie plus administrative que spirituelle qui dissocie le peuple du lieu qu'il habite. Le nom même de la région Grand Est illustre parfaitement cette tendance, puisqu'il n'évoque rien qui puisse rattacher les Lorrains à la Lorraine, les Alsaciens à l'Alsace, les Ardennais aux Ardennes ou les Champenois à la Champagne ! Un signe ne trompe pas : le découplage croissant du lieu de vie et du lieu de travail. Cela ne saute pas aux yeux immédiatement, mais quand on réfléchit un instant au phénomène, on s'aperçoit qu'il conduit inmanquablement à considérer la terre où l'on habite comme un lieu inerte puisqu'on ne contribue plus directement à le mettre en valeur.

À défaut de ce qu'il faudrait faire, ce constat indique en creux les tendances avec lesquelles il faudrait rompre pour réintroduire un lien fertile entre les peuples et leurs territoires. Mais ne nous y trompons pas : c'est d'autant plus difficile à envisager qu'on ne cesse de vouloir nous convaincre que nous vivons la fin de l'Histoire... Or l'Histoire est fondamentalement ce qui fait lien entre la terre et les hommes !

**Plus précisément, vous qui enseignez à Metz, voyez-vous une spécificité au territoire de la Moselle et plus généralement au Grand Est ? Quels seraient, selon vous, les paramètres majeurs à prendre en compte pour penser au mieux le futur harmonieux d'un territoire qui jouxte quatre autres pays, à savoir la Belgique, l'Allemagne, la Suisse et le Luxembourg ?**

Dans le Grand Est comme ailleurs, l'homogénéisation des paysages - la minéralisation des villes comme l'hybridation des campagnes - ne rend pas les spécificités humaines et culturelles spécialement visibles ! Tout, désormais, ayant tendance à se ressembler, la mémoire personnelle et collective reste donc l'instrument le plus commode pour trouver du sens à ce qui nous entoure. En tant que Messin - né à Metz et, je précise, travaillant à Metz - il va de soi que la première chose qui me vient à l'esprit est le passé d'évêché de cette ville, un évêché qui a traversé plus d'un millénaire d'histoire française et européenne. D'où une dimension, sinon religieuse, à tout le moins spirituelle qui forge l'identité messine et qui différencie fondamentalement Metz de Nancy. Cette dimension nous est particulièrement rappelée cet été avec le festival Constellations 2022 et les projections effectuées sur la façade de notre cathédrale... Même si cette réalisation spectaculaire est tout autant un hommage rendu au patrimoine architectural et religieux messin qu'aux prouesses de la technologie numérique !

Même ambiguïté s'agissant de l'instrumentalisation de l'identité locale par le commerce et spécialement le tourisme. Un exemple : la mirabelle, qui est au cœur de nos traditions culinaires et aussi festives. La mettre, si j'ose dire, à toutes les sauces, est-ce rester fidèle à cette tradition ? Ou n'est-ce pas plutôt la corrompre en l'instrumentalisant au service d'un but essentiellement consumériste et industriel ?

Promouvoir la mirabelle après avoir mis fin au privilège individuel des bouilleurs de cru, inséparable de l'identité rurale, voilà encore une illustration de la dissociation croissante entre réalité vécue et réalité virtuelle imposée par les technostructures. Faut-il que tout devienne spectaculaire, donc déconnecté du réel, pour avoir le droit de survivre ? Et surtout cette mise en scène de la réalité ne révèle-t-elle pas la corruption de cette réalité par le simulacre ?

**Tout ayant désormais tendance à se ressembler, la mémoire personnelle et collective reste l'instrument le plus commode pour rendre du sens à ce qui nous entoure**

**Faut-il donc que tout devienne spectaculaire pour avoir le droit de survivre ?**

J'avoue me poser les mêmes questions s'agissant, par exemple, de la proximité de Metz avec l'Allemagne... Ce voisinage, je l'ai vécu comme une chance. J'ai été élevé dans le culte du rapprochement entre nos deux pays, j'ai toujours admiré la culture germanique, bref, si quelqu'un a pris au sérieux l'idée d'une Europe construite autour du binôme franco-allemand, c'est bien moi. Mais une génération plus tard, que sommes-nous obligés de constater ? Qu'en France, la première langue vivante apprise au collège n'est pas plus l'Allemand que le Français en Allemagne. L'Anglais a tout balayé, et chez nous, immédiatement après, c'est l'Espagnol... Et je ne parle pas des divergences géopolitiques qui s'accumulent, depuis des décennies et spécialement depuis quelques mois, entre nos deux pays, cela dépasserait les limites de notre sujet.

J'ajoute enfin que l'attraction pour nos voisins n'est pas toujours synonyme de dilection pour une identité partagée. Voyez le Luxembourg, pays dans lequel beaucoup de gens de notre région choisissent d'aller travailler. Cette appétence pour des niveaux de salaire élevés est légitime mais a transformé un certain nombre de nos villages lorrains en zone-dortoirs qu'on quitte pendant les vacances pour atteindre les destinations que l'argent gagné à l'étranger permet de s'offrir...

**En quoi le management joue-t-il un rôle majeur dans la manière dont nous vivons notre relation à notre territoire et à nos concitoyens dans notre vie de tous les jours ?**

Alfred Korzybski (1879-1950) le disait dans sa théorie de la sémantique générale, avant que Michel Houellebecq ne reprenne les deux termes à son compte : la carte n'est pas le territoire ! Or aujourd'hui, on parle de « management du patrimoine », comme si le patrimoine devenait une ressource au même titre que la ressource financière ou humaine. Ce disant, on renforce l'abstraction en construisant une carte mentale qui ne reflète pas fidèlement l'identité véritable d'un territoire. Un management fondé sur le réel devrait donc en revenir à la recherche du bien commun tel que le définissait Johannes Althusius (1563-1638), concurrent de Jean Bodin (1529-1596), l'inventeur de l'État souverain moderne : un emboîtement volontaire de « petites souverainetés », à l'opposé de la souveraineté abstraite imposée d'en haut. Cette vision associative de la vie en société débouche sur le fameux principe de subsidiarité, souvent proclamé, rarement appliqué : l'instance inférieure ne cède sa compétence à l'échelon supérieur que lorsque celui-ci s'avère mieux armé pour assurer le salut public. Voyez le dynamisme de la vie associative en France, depuis les associations locales qui regorgent d'initiatives souvent ignorées jusqu'aux fédérations plus vastes qui coordonnent leurs actions : il y a une appétence pour le concret qui ne doit rien aux grandes

structures officielles, un mouvement de réappropriation de sa vie quotidienne qui découle du constat que les décisions prises d'en haut sont souvent désincarnées et parfois contraires à l'intérêt local.

**Vous enseignez le management et pourtant vous raisonnez en philosophe. Comment parvenez-vous à rendre compatibles ces concepts qui semblent à première vue opposés ?**

C'est l'étude du management, commencé en école de commerce, qui m'a poussé à m'interroger sur ses enjeux anthropologiques. Depuis le projet industrialiste de Saint-Simon au début du XIX<sup>e</sup> siècle, prolongé par Auguste Comte et, aux États-Unis par le taylorisme, l'idée-clé du management, ne l'oublions jamais, est de remplacer le droit et la politique par la technique et l'économie. C'est d'ailleurs tout le sens du concept de « gouvernance » qui a peu à peu remplacé celui de « gouvernement », d'essence politique. Le management n'est rien d'autre que la pierre angulaire de ce projet de prise de pouvoir par la technique. Et les philosophes de la déconstruction - les Deleuze, Foucault, Barthes et autres Derrida - de servir de caution à ce projet : il y a en effet chez eux une fascination de la table rase, une volonté de « libérer » l'homme de ses identités pour le rendre soi-disant plus autonome... Quitte à le priver des cadres qui donnent un sens à sa vie et des racines qui lui permettent de se penser comme membre d'une communauté quelle qu'elle soit. Or, de même que les philosophes de la déconstruction sont partisans de l'indistinction des genres, de même promeuvent-ils, via l'idée de réseau, la notion d'indistinction de l'espace, chère à Deleuze, grand promoteur de la culture du rhizome, laquelle a profondément altéré l'opposition villes / campagnes (*lire encadré p.4*).

Cette indifférenciation croissante entre les espaces a provoqué la plupart des grandes révoltes identitaires depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Voyez l'épisode des briseurs de machine, en Angleterre, entre 1811 et 1813 : ces gens, qu'on a appelé les « luddistes » du nom de Ned Ludd, leur leader imaginaire, n'étaient nullement des ennemis de la technique ni des passésistes rétifs au progrès : c'était au contraire des ouvriers hautement qualifiés, qui voulaient préserver leur savoir-faire et leurs salaires en s'opposant à la massification des productions dont ils avaient saisi qu'elle allait à la fois prolétarianiser et sous-qualifier le monde du travail mais aussi induire des déséquilibres sociaux permanents et destructeurs.

Ils avaient spontanément compris que la diffusion de la technique est une question de seuil et qu'il appartient aux hommes - et non à des algorithmes tendus vers la seule efficacité productive - de décider souverainement du seuil compatible avec leur dignité. En un mot comme en cent, ils faisaient de la politique. Ils luttèrent à leur façon pour une vision humaniste de l'aménagement du territoire !

## L'analyse du Président de SEBL Grand Est Une leçon de sagesse



Pour ce numéro d'été qui précède pour la plupart d'entre nous un repos bien mérité, *INTEREST* a choisi de prendre de la hauteur en donnant la parole à un philosophe dont la réflexion s'articule parfaitement avec nos préoccupations d'élus locaux et d'aménageurs : comment ne jamais perdre de vue le bien commun ? La réponse de Baptiste Rappin est sans équivoque : en gardant les pieds

sur terre ! Étonnant, me direz-vous ? Peut-être s'il s'agissait d'un philosophe perdu dans les hautes sphères de la spéculation... Mais pas pour ce disciple de Platon, lequel, ne l'oublions jamais, voyait en l'homme « la mesure de toutes choses » (*Protagoras*) et ne rêvait d'une

### Le plus grand écueil menaçant le management - celui des hommes comme celui des territoires - est de s'éloigner du concret

citée gouvernée par les philosophes que pour ramener, encore et toujours, les citoyens à la réalité, c'est-à-dire aux canons du Vrai, du Bien et du Beau, les fameux « transcendants » de la sagesse antique. Bref, les éloigner des illusions portées par les « sceptiques » et autres « sophistes », aux yeux desquels la vérité n'est qu'une illusion. Un relativisme qui autorise toutes les expériences, fût-ce au mépris du besoin naturel d'enracinement qui structure la vie en commun.

Or comment Baptiste Rappin qui enseigne le management à l'université de Lorraine, en est-il venu à la philosophie ? En constatant que le plus grand écueil menaçant le management - celui des hommes comme celui des territoires - est de s'éloigner du concret au profit d'abstractions.

Cette dérive « constructiviste », voilà bien ce que nous autres, élus de terrain en charge de l'amélioration du cadre de vie, devons éviter à tout prix pour rester fidèles à notre mission. Quel plaisir et quel honneur d'entendre un intellectuel de la dimension de Baptiste Rappin nous rappeler que c'est à partir des réalités quotidiennes que doivent se bâtir les politiques et combien la subsidiarité reste la meilleure méthode pour améliorer le présent en tenant compte des leçons du passé.

Thierry HORY

**Le professeur Michel Maffesoli, l'un de vos pré-décesseurs dans les colonnes d'INTEREST, a mis en relief l'importance de l'imaginaire dans la perception que nous avons des lieux où nous vivons. Le spécialiste du management que vous êtes partage-t-il cette approche ? Y a-t-il encore une place pour les rêves et la poésie dans notre monde technicisé à outrance ?**

Je ne vous étonnerai pas en vous disant que je me place sans aucune réticence dans le sillage de Michel Maffesoli ! Il a lui-même été l'élève de Gilbert Durand duquel il a hérité sa conception d'un imaginaire historiquement et politiquement structurant. Je m'interroge néanmoins sur le risque de récupération de l'imaginaire par la société du spectacle. Ce risque, c'est celui de voir les écrans qui nous entourent imposer leur propre imaginaire à celui que nous avons hérité de notre culture collective. Grâce aux acquis des sciences humaines, le spectacle peut en effet programmer l'imaginaire, ce qui n'était jamais arrivé auparavant, en tout cas avec une telle intensité. Il y a dans l'imaginaire une dimension qui n'est jamais réductible au comportement. Or la majorité des sciences humaines aujourd'hui sont comportementalistes. Je n'ai pas d'avis définitif sur la question, seulement une interrogation : existe-t-il encore aujourd'hui un ou des imaginaires porteurs, un imaginaire « constituant » comme disait Castoriadis ? J'aimerais en être certain. Je ne le suis pas. ■

## L'indispensable opposition villes /campagnes

En marge de notre entretien, Baptiste Rappin a tenu à insister sur l'opposition entre ces deux espaces complémentaires que sont la ville et la campagne, dialectique menacée à ses yeux par une indifférenciation croissante.

*Depuis le néolithique, cette période ouverte il y a 12 000 ans, une partie de notre imaginaire s'organise autour de la tension de l'espace entre la ville et la campagne. Et cette polarisation féconde, fructueuse, entre ces deux aspects fondamentaux de notre civilisation, est en train d'être abolie par l'émergence de ces fameuses réseaux dont la principale manifestation s'appelle la rurbanisation. Or quelle est la première caractéristique d'un réseau ? C'est de se penser à l'infini, de passer outre la 'finitude de l'être' définie par Heidegger. Or pour qu'il y ait une dialectique harmonieuse entre la ville et la campagne, il faut que ces univers soient finis. Si l'on devait catégoriser l'espace, comme Carl Schmitt l'a fait de la politique, ce serait non pas en se fondant sur la dialectique ami/ennemi, mais sur la dialectique ville/campagne, et j'ose dire ville/pays, au sens latin de pagus, qui a donné païen et caractérise un certain rapport à la terre et à la nature. Abolir les limites entre ces deux univers en leur faisant perdre leurs caractéristiques ontologiques essentielles n'est pas innocent et crée des déséquilibres profonds décrits depuis près de vingt ans par le géographe Christophe Guilluy et dont on a vu les premières manifestations avec le mouvement des Gilets jaunes.*

## Biographie



Né en 1979, Baptiste Rappin est maître de conférences à l'Université de Lorraine, plus précisément à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Metz, où il dirige le Master Management des Ressources Humaines et Organisations. Habilité à diriger des recherches, il est titulaire d'un doctorat de gestion (sujet de sa thèse : *L'accompagnement des dirigeants d'entreprise : vers une herméneutique du coaching*) et d'un DEA de Philosophie. Spécialiste des questions managériales et de la cybernétique, il est membre fondateur de la Société Philosophique des Sciences de Gestion (SPSG), et rédacteur en chef adjoint de la *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels* (RIPCO). Il s'est fait connaître en 2005 par un essai remarqué : *Le réenchantement du coaching*, aux éditions de L'Original. "*Plutôt que de faire appel aux nouvelles technologies de l'âme, ne faut-il pas plutôt se tourner vers le patrimoine spirituel et symbolique de l'humanité ?*" constitue le maître-mot de l'ouvrage. Parmi ses livres les plus importants, en figurent deux parus aux éditions Ovadia : *Au fondement du Management*, tome 1, *Théologie de l'Organisation* (2014) et tome 2, *De l'exception permanente* (2018).

## Pour en savoir plus

Outre son abondante bibliographie ([https://www.amazon.fr/Baptiste-Rappin/e/B004MKBZ7G%3Fref=db\\_s\\_a\\_mng\\_rwt\\_scns\\_share](https://www.amazon.fr/Baptiste-Rappin/e/B004MKBZ7G%3Fref=db_s_a_mng_rwt_scns_share)) et les articles qu'il publie dans les revues universitaires (<https://www.cairn.info/publications-de-Baptiste-Rappin--38536.htm>), Baptiste Rappin intervient régulièrement dans la presse nationale et donne de nombreuses conférences dont la plupart sont présentes sur YouTube. Le 30 juin dernier, il était ainsi l'invité du grand entretien du jeudi de l'hebdomadaire Marianne pour parler de son dernier livre, *Les origines cybernétiques du management contemporain* (Ovadia, 2022). A lire sur : <https://www.marianne.net/agora/entretiens-et-debats/on-ne-peut-comprendre-le-monde-contemporain-sans-remonter-a-ses-racines-cybernetiques>.