

Voici un livre bien intéressant, de Johann Chapoutot (« [Libres d'obéir](#) », Gallimard 2020), que je rapproche à la fois du travail de Supiot (« [La gouvernance par les nombres](#) », Fayard 2015, et « [Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain](#) », Herman 2018) pour dénoncer les méfaits criminels du management (privé et public), et du travail d'Alfred Wahl (« [La seconde histoire du nazisme dans l'Allemagne fédérale depuis 1945](#) », Armand Colin 2006) et de celui d'Annie Lacroix-Riz (« [La non-épuración en France](#) », Armand Colin 2019) pour dénoncer la non-dénazification de la société après la deuxième guerre mondiale. Pour améliorer le contrôle total de la société et des travailleurs, les nazis ont développé, pendant la guerre et depuis la guerre, le management par objectifs (et autres techniques d'asservissement prétendument « libérales ») :

Les nazis, pionniers du management

par Joseph Confavreux (Mediapart)

Source : Mediapart, <https://www.mediapart.fr/journal/culture-idees/170120/les-nazis-pionniers-du-management?onglet=full>
[Abonnez-vous](#).

Dans son dernier livre, l'historien Johann Chapoutot montre comment la réflexion sur la conduite des hommes a été au cœur de la machine nazie, avant de trouver une reconversion managériale dans la RFA d'après guerre. « *Paradoxalement* », note-t-il, des idéologues du III^e Reich ont développé « *une conception du travail non autoritaire, où l'employé et l'ouvrier consentent à leur sort et approuvent leur activité* ».

Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui. Ouvrir un livre portant un tel titre pourrait faire lever immédiatement des soupçons de point Godwin, s'il n'était pas signé de l'historien Johann Chapoutot, grand spécialiste du nazisme. Les comparaisons entre la période hitlérienne et les violences capitalistes ont en effet été nombreuses, et souvent périlleuses et biaisées, notamment depuis la parution de *Souffrances en France*, du psychiatre et sociologue Christophe Dejours qui faisait appel à la notion de « banalité du mal », forgée par Hannah Arendt lors du procès du nazi Adolf Eichmann, pour décrire les injustices sociales et professionnelles contemporaines.

JOHANN CHAPOUTOT

LIBRES D'OBÉIR

Le management,
du nazisme à aujourd'hui

nrf essais
GALLIMARD

Chapoutot précise d'emblée que son « *propos n'est ni essentialiste ni généalogique : il ne s'agit pas de dire que le management a des origines nazies - c'est faux, il lui préexiste de quelques décennies - ni qu'il est une activité criminelle par essence* ». Tout le travail de l'historien, qui avait notamment dressé

une saisissante carte de l'univers mental des nazis, tend à montrer que ces derniers ne peuvent être réduits à des fous, des barbares ou des incarnations du mal radical, puisque, « *en faisant d'eux des étrangers à notre commune humanité, nous nous exonérons de toute réflexion sur l'homme, l'Europe, la modernité, l'Occident, en somme, sur tous ces lieux que les criminels nazis habitent, dont ils participent et que nous avons en commun avec eux* », ainsi qu'il l'écrivait dans *La Loi du sang*.

Mais alors qu'il s'intéressait en priorité à l'amont de la machine nazie, Chapoutot s'intéresse dans ce livre-ci à l'aval, à partir du constat que certaines méthodes et concepts de la conduite des hommes forgés pendant la période hitlérienne lui ont survécu tout en se transformant. « *Le management a une histoire qui commence bien avant le nazisme, mais cette histoire s'est poursuivie et la réflexion s'est enrichie durant les douze ans du III^e Reich, moment managérial, mais aussi matrice de la théorie et de la pratique du management pour l'après-guerre* », explique l'historien.

De ce fait, la « *conception nazie du management a eu des prolongements et une postérité après 1945* », en plein « miracle économique » allemand et « *d'anciens hauts responsables de la SS en ont été des théoriciens, mais aussi des praticiens heureux, réussissant une reconversion aussi spectaculaire que rémunératrice* ».

En effet, poursuit le chercheur, les fonctionnaires du III^e Reich « *ont beaucoup réfléchi aux questions managériales, car l'entreprise nazie faisait face à des besoins gigantesques en termes de mobilisation et d'organisation du travail* ». Une question centrale pour l'hitlérisme était notamment de savoir comment gérer un territoire en expansion, et la seule réponse possible consistait alors à pouvoir faire mieux avec moins. Ce qui a conduit certains idéologues du Reich à élaborer « *paradoxalement une conception du travail non autoritaire, où l'employé et l'ouvrier consentent à leur sort et approuvent leur activité* ».

Autre paradoxe apparent, cette réflexion se décline au sein d'une hostilité forte envers l'État. Alors que l'idée commune assimile totalitarisme et État totalitaire, l'historien rappelle que, pour de nombreux juristes nazis, l'État était à la fois inutile et funeste, incarnant ce droit romain qui avait mis fin à la liberté des Germains des origines, organisés en tribus et obéissant à des lois naturelles. « *À notre grand étonnement, les nazis se révèlent des anti-étatistes convaincus* », écrit ainsi le chercheur.

Cette nouvelle organisation du travail et des hommes, ou *Menschenführung*, pensée comme fluide et proactive, est censée se distinguer de l'administration (*Verwaltung*) considérée comme trop romaine et française. Pour les nazis, la *Verwaltung* appartient à l'âge révolu des États princiers et des individus soumis à une règle qu'ils n'ont pas décidée et à l'héritage déplorable de l'Empire romain tardif.

Un tel travail sur la « *direction des hommes* » est indissociable « *d'une ambition et d'une obsession : mettre fin à la "lutte des classes" par l'unité de race et par le travail commun au profit de l'Allemagne et de la Volksgemeinschaft (« Communauté du peuple »)* ». Pour les nazis, l'idée que le groupe humain est une société composée d'individus et traversée par des conflits de classe est une aberration due aux révolutionnaires français et au marxisme...

Au cœur de ce dispositif théorique et pratique se trouve la notion de gouvernement par la mission, qui pose un objectif décidé en haut lieu, mais en laissant toute latitude et initiative aux subordonnés sur les moyens à employer pour y parvenir. Cette liberté très orientée ne donne ainsi que la « *liberté d'obéir* », qui donne son titre à l'ouvrage du chercheur. Ainsi, « *la liberté germanique, vieux topo ethnonationaliste, se décline donc également dans et par la liberté du fonctionnaire et de l'administrateur en général : liberté d'obéir aux ordres reçus et d'accomplir à tout prix la mission confiée* ».

Laisser l'initiative des moyens, et non des fins, suppose une simplification administrative, qui trouve son aboutissement dans le « *décret de simplification de l'administration* » pris par le Führer le 28 août 1939 pour demander à ses fonctionnaires une « *activité sans relâche* » libérée de « *toutes les inhibitions bureaucratiques* ».

Pour obtenir le consentement des Allemands à participer de toutes leurs forces à l'entreprise nazie, leur contentement est une dimension essentielle, car les dirigeants du Reich sont conscients que le renseignement et la répression ne suffisent pas. « *Il faut plus, et bien plus, pour impliquer et motiver une population à travailler, puis à combattre et à tuer* », écrit Chapoutot.

NORMAN OHLER

L'EXTASE TOTALE

LE III^e REICH, LES ALLEMANDS
ET LA DROGUE



LA DÉCOUVERTE

La consommation répandue et encouragée de méthamphétamines dans toute la population, y compris sous forme de confiseries, décrite par le journaliste Norman Ohler dans *L'Extase totale. Le III^e Reich, les Allemands et la drogue* (La Découverte) constituait un premier aspect important de cette mobilisa-

tion des corps et des esprits en vue d'une entreprise criminelle. Dans le domaine économique, cela exigeait un management qui gratifie et promet, pour motiver et créer une communauté productive. Celle-ci passait notamment par l'organisation *Kraft Durch Freude*, la « Force par la Joie », que « *l'on peut définir comme un immense comité d'entreprise à l'échelle du Reich tout entier* » et qui avait pour mission de rendre le lieu de travail agréable et le travailleur heureux, en lui offrant des loisirs réparateurs – notamment des croisières – pour qu'il soit d'autant plus productif et motivé.

« *L'heure n'est pas encore aux baby-foot, aux cours de yoga ni aux chief happiness officers, écrit Chaptoutot, mais le principe et l'esprit sont bien les mêmes. Le bien-être, sinon la joie, étant des facteurs de performance et des conditions d'une productivité optimale, il est indispensable d'y veiller.* »

Cette nouvelle manière de penser la conduite des hommes et du travail ne vaut – est-il nécessaire de le préciser ? – que pour la communauté germanique, car pour les 15 millions de travailleurs étrangers auxquels il est fait appel – travailleurs de l'Est et détenus des camps – « *aucun management et nul ménagement : c'est la seule contrainte, doublée d'une répression féroce, qui prévaut pour les étrangers à la communauté* », écrit l'historien.

« Josef Mengele du droit »

Si les réflexions sur l'organisation du travail et l'optimisation des facteurs de production ont été nombreuses et intenses sous le III^e Reich, c'est parce qu'elles répondaient à des questions urgentes, mais aussi « *parce que se trouvait en Allemagne une élite de jeunes universitaires qui alliaient volontiers savoir et action, réflexion savante et technocratie* ».

B i b l i o t h è q u e
des
HISTOIRES

La loi du sang

Penser et agir en nazi

par

JOHANN CHAPOUTOT

nrf
Éditions Gallimard

toire constitue l'armature de son livre. Ce « *Josef Mengele du droit* » était un travailleur acharné, ayant notamment dirigé la publication de la revue *Reich, Volksordnung, Lebensraum*, lieu de réflexion central de cette nouvelle organisation de la conduite des hommes. Ce protégé de Himmler fit toute sa carrière dans la SS, finissant au grade de général (*Oberführer*). Le plus saisissant dans son parcours n'est toutefois pas celui qu'il eut durant le III^e Reich, mais **après 1945. En dépit de son grade très élevé dans la SS, Höhn n'eut en effet pas à fuir sur un autre continent, mais réussit sa reconversion dans la RFA démocratique, en adaptant ses théories au management de l'après-guerre**, « *en renonçant à son animosité envers les sous-hommes, les allogènes et les Juifs, mais en gardant l'idée que la vie est une guerre et qu'il est opportun d'aller chercher chez les penseurs de l'armée allemande les méthodes et les recettes d'une organisation efficiente et performante* ».

Dès 1953, il dirige en effet la Société allemande d'économie politique, qui décide de créer une école de commerce pour les cadres de l'économie allemande sur le modèle de la Harvard Business School qui doit être répliquée en Allemagne comme elle l'a été en France avec la création de l'INSEAD en 1957. Höhn n'est d'ailleurs pas le seul à avoir mis ses compétences forgées pendant la Seconde Guerre mondiale au service des démocraties d'après guerre. Si l'on sait que Maurice Papon devint préfet, en poste à Paris pendant la manifestation du 17 octobre 1961 pendant laquelle des dizaines d'Algériens furent jetés dans la Seine, on sait moins qu'il rédigea un essai de management intitulé *L'Ère des responsables*, avant de devenir président de Sud-Aviation, la future Aérospatiale.

De l'autre côté du Rhin, Reinhard Höhn prit donc la direction de l'académie des cadres de Bad Harzburg (*Akademie für Führungskraft*) fondée en 1956 en Basse-Saxe. Elle accueillera des centaines de milliers de cadres, privés mais aussi publics ou militaires de la RFA, en formation continue pour la plupart. Parmi les enseignants, on trouve aussi un ancien collègue de la SS, Franz Alfred Six, qui y enseigne le marketing. On y repère aussi un médecin nazi « *fanatique d'eugénisme* », le professeur Kötschau, qui prodigue « *désormais des conseils diététiques et ergonomiques à des cadres épuisés* », constate Chapoutot.

Höhn, passionné d'histoire militaire, s'y intéresse à l'art de la guerre économique, et pense pouvoir appliquer la méthode militaire de l'*Auftragstaktik* au champ managérial. Cette « *tactique par la mission* », forgée par les rénovateurs de l'armée prussienne au début du XIX^e siècle, après la défaite de 1806 face à Napoléon, a, pour lui, largement contribué aux victoires de l'armée prussienne contre les Français (1813–1815), les révolutionnaires allemands (1849), les Autrichiens (1866) et les Français encore (1870–1871).

Dans cette tactique, pour l'officier de terrain, il ne s'agit pas de « *décider qu'il faut prendre telle colline ou atteindre tel point, ou de répudier cet objectif comme parfaitement absurde. Son unique liberté est de trouver par lui-même, de manière autonome, la façon de la prendre ou de l'atteindre* ».

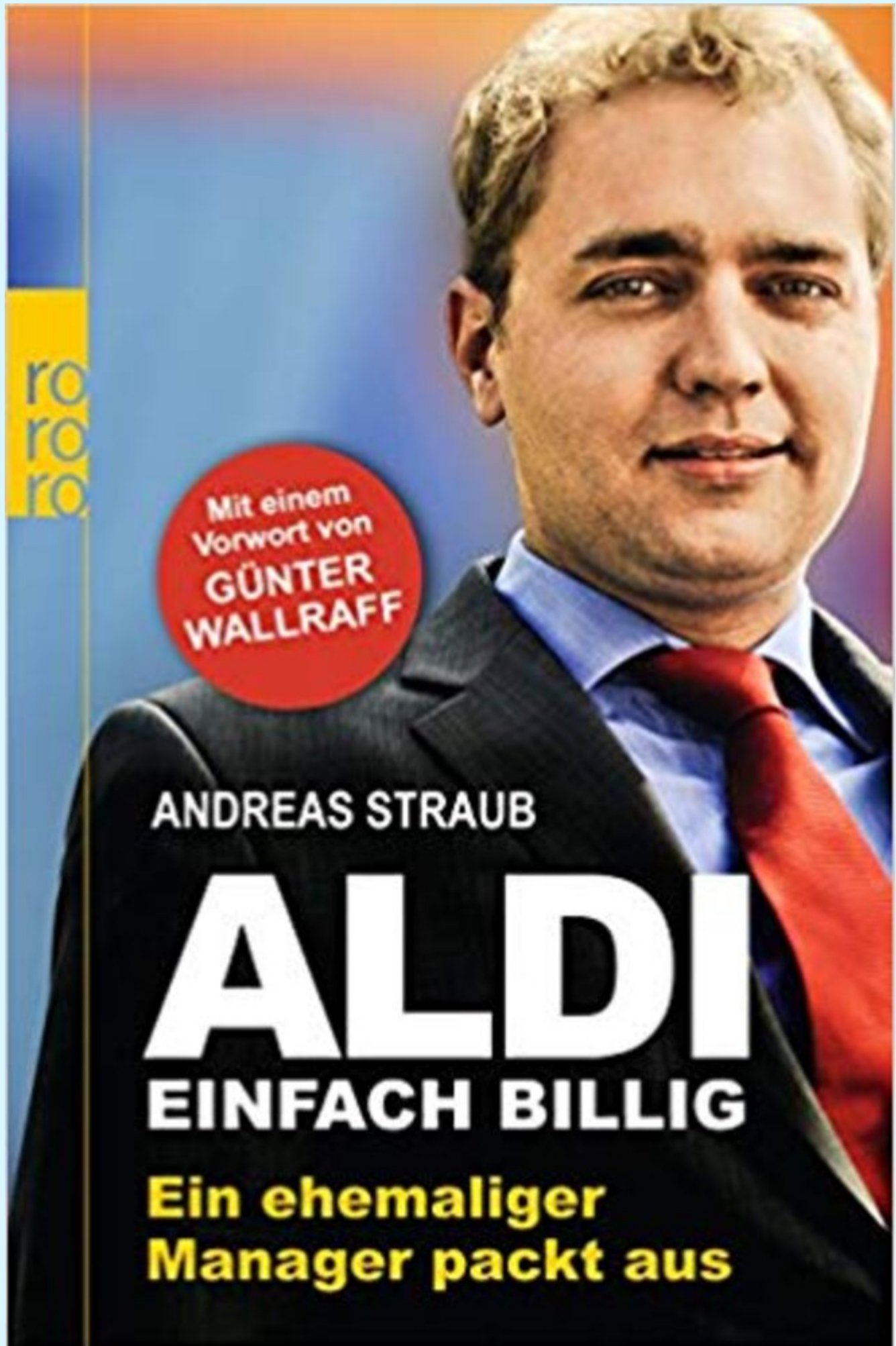
Le management des entreprises ou des administrations pensé par Höhn fonctionne sur le même principe : « *la liberté d'obéir, l'obligation de réussir* ». Le juriste et général nazi reconverti a renoncé à son racisme, mais pas à ses intuitions sur la façon dont la société et le travail doivent être organisés. « *De manière tout à fait opportune*, souligne Chapoutot, *les conceptions du commandement et du management développées par Höhn et ses collègues dès les années 1930 se révélaient étonnamment congruentes à l'esprit des temps nouveaux.* »

Ce « *management par délégation de responsabilité* », cette méthode dite de Bad Harzburg, a ainsi fait la fierté de la RFA pendant des décennies, explique le chercheur. En effet, à l'âge de la massification démocratique, tout le monde voulait être considéré, non comme un subordonné, mais comme un collaborateur. Höhn devient ainsi le théoricien principal d'un « *management non autoritaire, paradoxe apparent pour un ancien SS mais apparent seulement, pour celui qui voulait rompre avec l'État absolutiste, voire avec l'État tout court, et faire advenir la liberté d'initiative de l'agent et des agences* », qui n'est que la liberté des moyens et pas celle des fins.

Cette méthode possède le grand avantage, du point de vue de Höhn et des cadres qu'il forme, de permettre de déléguer la responsabilité tout en gardant le contrôle. Elle repose en effet, écrit l'historien « *sur un mensonge fondamental en faisant dévier l'employé ou le subordonné d'une liberté promise vers une aliénation certaine pour le plus grand confort de la Führung, de cette "direction" qui ne porte plus elle seule la responsabilité de l'échec potentiel ou effectif* ».

En transposant un modèle militaire à l'économie privée, la méthode de Höhn, « *hiérarchique sans être autoritaire* », offrait aux collaborateurs la jouissance d'une liberté aménagée. Sa doctrine fit rapide-

ment office de catéchisme officiel dans les armées, les entreprises, les administrations de la RFA, accueillant avec faveur, un management, écrit Chapoutot, « parfaitement compatible avec elle : l'ordolibéralisme se voulait une liberté encadrée, visant à intégrer des masses par la participation et la cogestion, pour éviter la lutte des classes et le glissement vers le bolchévisme ».



À partir du début des années 1970, la méthode de Bad Harzburg entre toutefois en déclin, après la révélation du passé nazi de son théoricien principal, mais aussi parce qu'elle finit par être perçue comme un management trop lourd et peu maniable, avec ses 315 règles d'application définissant notamment les normes de communication entre les employés et leurs chefs. Elle perd du terrain au profit du « management par objectifs », une version allégée et plus libérale des intuitions de Höhn, dont l'académie perd alors du terrain et du prestige. Cette « méthode » ne tomba pour autant pas totalement en désuétude, puisqu'un livre récent *Aldi au rabais. Un ancien manager déballé tout*, rappelle que le groupe de supermarchés avait largement fondé son management, jusqu'aujourd'hui, sur les principes et pratiques développés par Reinhard Höhn, d'abord sous le nazisme, ensuite à l'académie de Bad Harzburg.

Source : Mediapart, <https://www.mediapart.fr/journal/culture-idees/170120/les-nazis-pionniers-du-management?onglet=full>
[Abonnez-vous](#).

Voir aussi :

Les influences nazies du management moderne

Fil Facebook correspondant à ce billet :