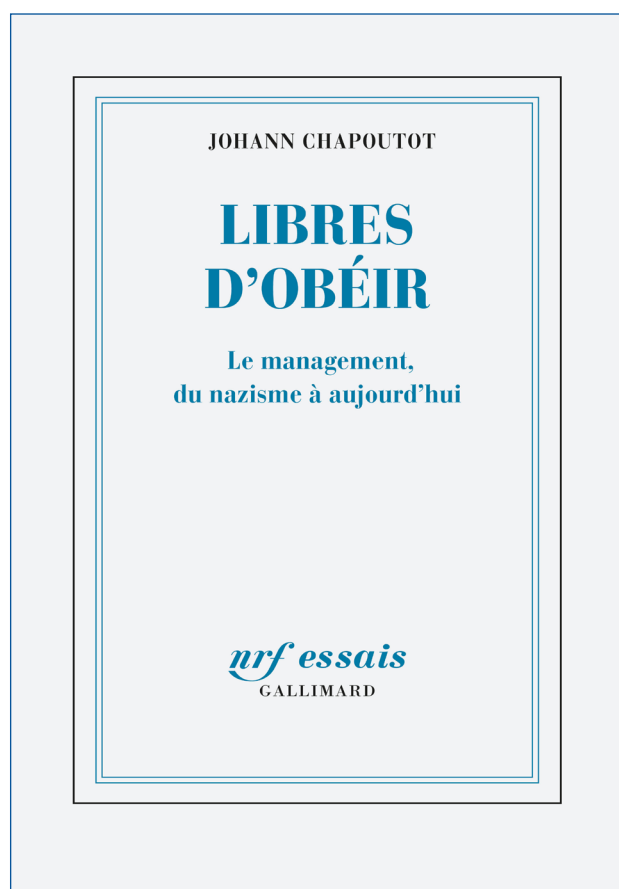


Le nazisme comme asymptote d'un management criminel ?

À propos de l'ouvrage de
Johann CHAPOUTOT, *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, NRF essais, 2020.

Par François VALÉRIAN

Rédacteur en chef des *Annales des Mines*, professeur associé de finance au Conservatoire national des arts et métiers, professeur de finance, régulation et supervision à MINES ParisTech



Johann Chapoutot, historien de l'Allemagne et du nazisme, nous livre un court essai brillant et stimulant dont l'objet n'est pas entièrement contenu dans un sous-titre provocant. Au travers d'un certain nombre de textes produits par des dirigeants ou juristes nazis, et notamment par l'un d'entre eux, Reinhard Höhn, Chapoutot nous invite à une réflexion sur la proximité entre des mots ou concepts utilisés par les nazis et ceux du management moderne, mots d'un encouragement paradoxal et pervers donné à la liberté humaine pour qu'elle exécute au mieux les directives d'un pouvoir central.

La majeure partie de l'ouvrage ne traite pas des entreprises ou de leur gestion, mais décrit comment une part importante de la pensée de certains juristes nazis s'est développée dans une critique de l'État, de l'administration et du corset de la règle, perçus comme des héritages de la France de Louis XIV, voire du monde latin, chrétien ou juif. À ce monde de la Loi on opposait la liberté germanique du peuple décrit par Tacite ou celle du Saint-Empire médiéval, une liberté de communautés qui se seraient incarnées en un chef, et dont les membres auraient trouvé leur épanouissement dans l'obéissance à ce chef et non dans le respect d'une norme artificielle.

Ces réflexions visaient essentiellement à résoudre des questions concrètes d'administration territoriale, d'exploitation des populations et des richesses économiques. Chapoutot mentionne bien évidemment les études consacrées à la logistique génocidaire, mais ce n'est pas l'objet de son livre, car les juristes auxquels il s'intéresse n'en parlent pas – les écrits publics des nazis n'évoquaient pas le génocide et encore moins son organisation. Les textes étudiés par Chapoutot traitent surtout de l'administration des territoires immenses conquis en peu de temps par l'armée allemande. Il s'agit de les exploiter dans les meilleurs intérêts du *Reich* alors que l'administration n'a pas crû en proportion des conquêtes et présente en outre un inconvénient majeur : elle obéit à des normes, des règles de comportement et de décision, des procédures qui entravent l'efficacité et la rapidité nécessaires. Il convient donc d'opposer à cette administration jugée étrangère à la nation allemande, et même à la vie tout court, l'élan vital de la communauté nationale qui met en œuvre la vision de son chef.

L'auteur consacre à ces théories les quatre premiers chapitres du livre. Le chapitre premier cite différents juristes nazis, dont plusieurs publiaient dans la revue *Reich, Volksordnung, Lebensraum* (« Empire, organisation nationale et raciale, espace vital ») ou RVL, rattachée à l'Institut universitaire berlinois de recherche sur l'État. Il évoque brièvement leurs parcours de vie. L'un, Wilhelm Stuckart, adhère dès 1922 au parti nazi, participe à la rédaction de la loi de 1933 qui interdit la fonction publique aux juifs et aux lois de septembre 1935, dites de Nuremberg, qui expulsent les juifs de la nation allemande et interdisent les relations sexuelles entre non-juifs et juifs. Un autre, Werner Best, commence par militer dans des organisations nationalistes rivales des nazis, qu'il rejoint pourtant en 1929 avant de participer à l'organisation de la Gestapo après la prise du pouvoir par Hitler. Un troisième, Walter Labs, trop jeune pour avoir participé aux combats des années 1920, travaille au ministère des Territoires occupés à l'Est. Ils se rejoignent dans une référence historique plus récente que la Germanie d'Arminius ou l'Empire médiéval, celle des guerres que les Allemands disent de libération, et que l'historiographie française traditionnelle nomme plus sobrement « campagne d'Allemagne », les guerres allemandes contre Napoléon et les Français de 1813 à 1814, couronnées par la victoire de Blücher à Waterloo en 1815. Ces guerres ont marqué pour la Prusse l'apogée d'un temps de

réformes incarné par Hardenberg, Stein, Scharnhorst ou Gneisenau, réformes qui pour les juristes nazis permirent la rupture avec une pesanteur étatique prussienne vaincue à Iéna.

Les chapitres 2, 3 et 4 nous disent ou nous rappellent l'hostilité du régime nazi à l'organisation étatique traditionnelle, celle d'une administration gouvernée par des normes et organisée en compétences clairement réparties. Chapoutot, historien qui fait œuvre ici de vulgarisateur très synthétique, redit les résultats importants obtenus par l'historiographie du nazisme sur les dernières décennies. Loin de correspondre aux architectures spectaculaires et monolithiques d'Albert Speer, la pratique du pouvoir en Allemagne nazie était fondée sur la compétition entre des structures et entre des individus dont les missions n'étaient pas toujours clairement définies ou se recouvraient largement. Il est difficile de réconcilier ce tableau, corroboré désormais par de nombreuses études, et l'efficacité nazie à la fois dans le crime de masse et la conquête militaire. La clé de cette réconciliation se trouve, selon Ian Kershaw, le biographe le plus célèbre d'Hitler, dans une formule de Richard Darré, ministre nazi de l'Alimentation et de l'Agriculture, qui appelait les entités placées sous son autorité à « travailler dans la direction du Führer » (*dem Führer entgegen arbeiten*). Cette formule nazie fait mieux comprendre comment un système qui donne libre cours à la lutte et à une certaine confusion peut aussi correspondre à un optimum d'efficacité dans la violence, quand l'objectif unique poursuivi par tous est de plaire à un chef en se conformant le mieux possible à la radicalité de ses instructions.

La critique à l'encontre des formes administratives anciennes se déploie dans la propagande du régime, les films nazis exaltent Robert Koch entravé par la bureaucratie dans sa lutte contre la tuberculose, Carl Peters qui conquiert à l'Allemagne son Afrique orientale et ne s'y embarrasse pas de procédures, ou encore Frédéric II, le héros mythique de l'Allemagne nazie, qui va vite et se moque des règles. L'héroïsme de la lutte contre les pesanteurs et les procédures, mis en scène par le cinéma, trouve sa justification théorique dans les travaux déjà évoqués, et particulièrement dans ceux d'un des principaux éditeurs et rédacteurs de RVL, Reinhard Höhn, le personnage principal de la seconde partie de l'ouvrage de Chapoutot. Höhn, né en 1904 en Thuringe d'un père magistrat, milite au sein d'organisations nationalistes dans sa jeunesse, mais, à la différence de plusieurs de ses collègues, il ne rejoint le parti nazi qu'après la victoire de ce dernier, en mai 1933. Il est très intelligent, cultivé, passionné d'histoire et de sociologie. Son passé hostile aux nazis lui nuit, mais ses fortes capacités lui valent la protection d'Himmler et un parcours brillant dans la hiérarchie SS, qui correspondait alors en Allemagne à une élite politico-administrative où le fanatisme se mêlait à l'opportunisme. Il dirige à Berlin l'institut qui publie RVL, et en 1944 il est promu Oberführer SS, grade équivalent à celui de général.

Pour Höhn l'État, pourtant longtemps indissociable de la Prusse, puis de l'Empire allemand après son unification par la Prusse, est désormais dépassé comme

institution souveraine ou absolue. Ce fut une invention des temps modernes, portée à une expansion européenne par ces deux ennemis français de l'Allemagne que furent Richelieu puis Louis XIV, mais inapte à résoudre les problèmes du XX^e siècle. Il ne faut plus considérer l'État que comme un appareil (*Apparat*) au service de la conduite (*Führung*) de la communauté nationale (*Volksgemeinschaft*). Le concept important est celui de *Führung*, et plus précisément de *Menschenführung* (commandement des hommes), ce commandement dynamique s'oppose à une administration statique de même que la communauté nationale, animée selon les nazis par le flux de la vie et la liberté germanique, s'oppose à l'État dans son acception française, abstrait, rigide et impuissant.

Au long des quatre derniers chapitres de l'ouvrage, Chapoutot poursuit dans l'après-guerre son récit de la vie de Höhn. Le juriste nazi devenu général SS parvient à fonder en 1956 une école de management réputée dans toute l'Allemagne, l'*Akademie für Führungskräfte* (Académie des cadres) de Bad Harzburg. L'itinéraire de Höhn est l'un de ces nombreux itinéraires allemands, désormais bien retracés, d'hommes capables et ambitieux, cadres efficaces du nazisme un peu embarrassés après la guerre, mais qui assez vite deviennent ou redeviennent médecins, avocats, hommes politiques, magistrats, journalistes et même co-fondateurs du *Spiegel* dans la République fédérale d'Allemagne (RFA). Höhn bien évidemment ne publie plus de textes nazis. Il poursuit néanmoins son éloge de la liberté d'exécution contre une administration tatillonne, voit dans les entités publiques et privées le besoin commun d'une plus grande efficacité pour le développement des forces vives de l'économie. Son prestige toutefois subit un rude coup lors de la révélation de son passé nazi au tournant des années 1970, époque moins favorable aux anciens nazis, et son école entame alors une longue période de déclin.

La pensée managériale de Höhn se nourrissait aussi, selon Chapoutot, de considérations extérieures à l'entreprise, même si ses ouvrages consacrés au management, et riches en prescriptions très détaillées, ne semblaient guère ouverts aux autres disciplines. Höhn s'intéresse toujours après la guerre à l'histoire et plus particulièrement à l'histoire militaire. Il consacre une étude à l'héritage de Scharnhorst, et il tente d'y montrer que la France de la Révolution et de l'Empire avait inventé une nouvelle manière, bien plus efficace, de faire la guerre, un art de la guerre fondé sur la motivation et la mobilisation des soldats-citoyens. L'enthousiasme de la communauté nationale entraînée par ses chefs avait vaincu en 1806 une armée prussienne paralysée par son obéissance aveugle. Le parallèle ne semble pas avoir été établi par Höhn, mais Chapoutot lui attribue l'idée que la RFA managériale a pu se redresser de l'abîme de 1945 par la libération de l'énergie collective, comme la Prusse s'était redressée après Iéna grâce aux réformes de Scharnhorst et des autres dirigeants de l'époque.

Chapoutot étudie chez un homme et ses collègues les mots des articles juridiques nazis, puis après la guerre ceux du management, voire de l'histoire militaire, et

son ambition est de faire le lien entre ces mots d'avant et après la guerre pour défendre une thèse. Comme il le dit dans son prologue (p. 13), il y a, à lire certains nazis, « des effets de contemporanéité, des moments où, au détour d'un mot, d'une phrase que l'on lit, le passé apparaît présent ». Or la vie de Höhn permet à Chapoutot d'affirmer une généalogie entre un passé et un présent. La thèse évoquée dès le sous-titre de l'ouvrage est clairement formulée par son prologue (p. 16) : le III^e Reich y est décrit comme « moment managérial, mais aussi matrice de la théorie et de la pratique du management pour l'après-guerre ».

Or cette thèse, qui est davantage une intuition ou une conviction, ne fait pas l'objet d'une démonstration historique. La langue de Chapoutot est belle et habile, ce qui contribue au plaisir du lecteur, et elle ménage deux niveaux d'écriture. Une écriture historique nous fait traverser la critique de l'État par des juristes nazis, puis propose un itinéraire allemand entre nazisme et RFA, dans une vulgarisation brillante. Cette écriture prend les précautions d'usage : le livre n'est pas un « réquisitoire contre le management » (p. 18), « le management a une histoire qui commence bien avant le nazisme » (p. 16), « il ne s'agit pas de dire que le management a des origines nazies [...] ni qu'il est une activité criminelle par essence » (p. 19), et des influences américaines sans rapport avec le nazisme, comme celle de Peter Drucker, s'exercèrent sur le management ouest-allemand (pp. 121-122).

Une autre écriture cependant se mêle à l'écriture historique, et cette seconde écriture est polémique. Elle permet à Chapoutot de nous faire apprécier les similitudes de mots à l'origine de son projet de livre, sans avoir à démontrer par une vaste étude des sources une généalogie précise entre les théories ou pratiques d'aujourd'hui et d'hier que recouvrent ces mots. Il en est ainsi dans cette phrase (pp. 19-20) qui culmine en une allusion à l'organisation de loisirs nazie KdF (*Kraft durch Freude*, « la force par la joie ») : « De jeunes juristes nazis [...] ont élaboré, paradoxalement, une conception du travail non autoritaire, une forme de travail "par la joie" (*durch Freude*) qui a prospéré après 1945 et qui nous est familière aujourd'hui, à l'heure où l'"engagement", la "motivation" et l'"implication" sont censés procéder du "plaisir" de travailler et de la "bienveillance" de la structure ». L'historien se fait tout autant polémiste dans ce passage (p. 135) : Reinhard Höhn « était un darwiniste social impénitent qui, à ce titre, fut tout à son aise dans le monde du "miracle économique" des années 1950 à 1970 : haute croissance, productivité, compétition étaient des notions que les nazis avaient portées à leur point d'incandescence dans leur insatiable course

à la production et à la domination. Être rentable / performant / productif (*leistungsfähig*) et s'affirmer (*sich durchsetzen*) dans un univers concurrentiel (*Wettbewerb*) pour triompher (*siegen*) dans le combat pour la vie (*Lebenskampf*) : ces vocables typiques de la pensée nazie furent les siens après 1945, comme ils sont trop souvent les nôtres aujourd'hui ».

Chapoutot conclut son ouvrage par l'évocation de la chaîne Aldi, mise en cause il y a quelques années pour la brutalité de son management, et qui se réclamait « du principe de délégation » de Bad Harzburg dans l'un de ses manuels (p. 125). Un tel exemple selon Chapoutot illustre une continuité entre le nazisme et le management moderne, l'accaparement de la vie des employés par une entreprise qui, en dépit de son invocation du dialogue, se révèle « ivre de contrôle », et dont « le système vit du contrôle total et de la peur pour assurer la maximisation du profit » (*Der Spiegel* cité par Chapoutot, p. 126).

Chapoutot ne semble pas beaucoup aimer le management des entreprises modernes. Sur les dernières pages, sa plume polémique s'emballa, il rêve d'une « Arcadie anarchique, délivrée de la subordination et du management » (p. 140), de ce management, quel qu'il soit, « management autoritaire, par objectifs, par le stress, par la terreur ou, en réaction, *slow management*, management bienveillant, humaniste, etc. », dont toutes les formes visent essentiellement à traiter « la question de l'autonomie que l'on peut laisser à l'exécutant » (p. 138).

Il est aisé de réfuter ce qui à ce stade est plus une hypothèse qu'une thèse, et de telles réfutations n'ont pas manqué après la publication de l'ouvrage. Chapoutot ne décrit pas une théorie nazie du management, et ne montre pas non plus d'origine nazie dans le management d'après-guerre. Il nous invite cependant à réfléchir aux parentés de mots et d'approches de l'organisation sur les cent ans qui nous séparent des débuts du nazisme. L'Allemagne de l'après-guerre, non pas celle des ambiguïtés et du silence, mais celle de la loi fondamentale de 1948 et de l'État de droit, a forgé un concept utile, que Chapoutot n'évoque d'ailleurs pas, celui de *Menschenverachtung* ou mépris pour l'homme, qui caractérise pour la loi allemande les mouvements hostiles à la démocratie. On peut voir dans les écrits des juristes nazis non pas la matrice du management moderne, mais une asymptote des systèmes de direction des hommes qui visent l'efficacité au mépris de l'homme et de tout ce qui s'est construit pendant des siècles pour protéger l'homme en société. Tous ces systèmes ne sont pas nazis, mais la lecture de Chapoutot a le mérite de nous rappeler que chez Aldi comme chez France Télécom, autre entreprise évoquée par l'auteur, la performance d'une entreprise ne peut tout justifier.