



Le travail rend libre, vraiment ?

Performance, adaptabilité, « liberté » au travail... dans les usines du III^e Reich ! Pour l'historien Johann Chapoutot, les nazis auraient inventé les fondements du management moderne.

Spécialiste du nazisme, l'historien Johann Chapoutot poursuit son exploration du régime hitlérien. Dans son nouveau livre *Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui*, il s'intéresse à la genèse et à la mise en place d'une version nazie du management. Et montre, de façon inattendue, que cette racine nationale-socialiste est devenue l'une des « matrices du management moderne ». »

Nazisme et management :
le thème est inattendu. Comment y êtes-vous arrivé ?

L'idée a germé quand j'ai travaillé sur le nazisme pour un précédent ouvrage, *La Loi du sang* (Gallimard, 2014). J'ai trouvé plusieurs sources qui évoquaient le sujet et découvert des parcours de juristes, comme celui de Reinhard Höhn, qui fut l'un des grands artisans de la réflexion sur le management. Par ailleurs, en rencontrant des termes tels qu'« agilité », « initiative » ou « performance », omniprésents aujourd'hui, j'ai été frappé de voir à quel point nous partageons un univers mental avec les nazis, qui ne sont ni des fous, ni des extraterrestres, mais bel et bien de notre temps – le XX^e siècle – et de notre lieu – l'Occident.

Pourquoi les nazis ont-ils voulu mettre en place un management ?

Il faut se rappeler qu'ils ont hérité d'un pays à l'économie très avancée, après le spectaculaire décollage industriel de la fin du XIX^e siècle. À cela s'ajoute leur projet d'expansion territoriale, qui exigeait la préparation d'une guerre, et donc un niveau de production inédit, notamment de matériel militaire. Pour cela, il leur fallait mobiliser les « ressources humaines » – le terme était employé par les nazis – et motiver cette force de travail. La dilatation géographique impliquait aussi une transformation des structures administratives, dans un contexte de baisse du nombre de fonctionnaires à cause de la mobilisation massive des forces armées. Un groupe de jeunes juristes brillants, parmi lesquels Reinhard Höhn, va

donc réfléchir au sujet, en particulier dans la revue *Empire, ordre social, espace vital*, de l'Institut de recherches sur l'État (rattaché à l'Université de Berlin). Leurs réflexions, d'ordre esthétique, ergonomique et psychologique sur les conditions de travail déboucheront sur le *Menschenführung*, qui signifie littéralement « direction des hommes », une germanisation de la notion de « management » – les nazis abominant les mots étrangers. Elle s'inspirait du vieux mythe selon lequel ce peuple germanique aurait été racialement pur et se serait gouverné lui-même. Chez les nazis, l'organisation du travail devait donc perpétuer cette liberté originelle. Ils portaient de l'idée que chacun est libre, et que l'obéissance au Führer n'est autre qu'une obéissance à soi-même.

Comment ce management nazi s'est-il traduit dans les faits ?

Cette gestion ne concernait pas les quinze millions de travailleurs étrangers (majoritairement des Polonais, des Russes, des Italiens et des Français) venus volontairement ou de force dans un Reich en pleine expansion. Ceux-ci étaient traités en esclaves. Le management nazi ne s'appliquait qu'aux Allemands. Il passait par la décoration des lieux de travail – avec des guirlandes, des fleurs, des dessins –, l'organisation d'événements culturels, comme des concerts et des fanfares. Mais aussi les activités de loisirs, mises en place par le gigantesque comité d'entreprise du Reich, le *Kraft durch Freude* (KdF, soit « La Force par la joie »), qui distribuait des invitations aux expositions, aux spectacles, et offrait même aux plus chan-

À LIRE
Libres d'obéir.
Le management du nazisme aujourd'hui,
coll. NRF Essais,
éd. Gallimard,
176 p., 16 €.

ceux des croisières sur des bateaux spécialement construits et affrétés. Des réflexions sur la ventilation des lieux de travail ou l'ergonomie des postes ont également été menées. Ces méthodes traduisaient une forme de paternalisme entièrement nouveau en Allemagne, qui, couplé à une politique fiscale et sociale très avantageuse, financée par la spoliation des étrangers et des ennemis, a encouragé au minimum le contentement, si ce n'est l'adhésion, de la population allemande.

Vous écrivez que ce management nazi s'ancre dans une « dévalorisation explicite » de l'État. Peut-on y voir un parallèle avec la conception libérale de l'État ?

Comme les nazis considéraient que les Germains sont libres par nature, l'État n'était à leurs yeux qu'une importation étrangère, inventée par un Empire romain tardif sous l'emprise des Juifs – des éléments malades ayant, de ce fait, besoin d'un secours normatif pour se gouverner. D'autre part, la notion d'État a été historiquement renforcée par les actions de Louis XIV et de Napoléon en France. Or les nazis ont voulu rompre avec l'imitation de ce modèle. Pour eux, la vie était un flux dynamique, de la même manière que le sang est un fluide qui doit s'écouler sans coagulation ni thrombose. L'État – qui renvoie, étymologiquement, à ce qui est statique – était perçu comme un obstacle intolérable à cette loi de la vie. C'est un corpus de normes qui empêche d'agir. Il faut donc lever les entraves, réaliser un « choc de simplification »... Cette conception entretient un lien profond avec celle du libéralisme, car toutes deux s'enracinent dans une tradition occidentale puissante de la seconde moitié du XIX^e siècle : le darwinisme social. En réduisant la société à un agrégat d'individus égoïstes, dominé par les plus forts, cette théorie est venue à point nommé légitimer le capitalisme sauvage et la colonisation des années 1850-1914. Elle préexistait donc au nazisme qui en constitue une expression paroxystique. Les nazis ont réali- sées certaines des potentialités les plus néfastes et destructrices de l'Occident. Ils sont en quelque sorte les premiers de la classe, comme ils le revendiquaient eux-mêmes.

« Les nazis parlaient de "joie au travail". Et nous-mêmes, aujourd'hui, sommes en "happycratie". »



La conception « non autoritaire » du management chez les nazis était réservée à une communauté choisie. Peut-on y voir un parallèle avec le modèle actuel réservé aux cadres ?

Dans les deux cas, il existe une hiérarchie entre les individus. Le Reich la fonde sur la race, l'économie actuelle exalte ceux qui font preuve d'adaptabilité. J'avais étudié dans *La Loi du sang* l'évolution du droit du travail face à l'afflux des travailleurs étrangers dans le Reich. Chaque nationalité avait son propre code. Celui des Russes ne comportait qu'une dizaine de pages. Cette simplification à outrance n'était autre que l'organisation d'un servage. Et, là encore, cette logique se retrouve de façon atténuée dans notre monde actuel : on constate qu'il existe un management sophistiqué pour les élus et une simple gestion pour les autres, sous forme d'autorité verticale.

Reinhard Höhn a poursuivi ses activités après guerre en Allemagne de l'Ouest. Dans quelle mesure ses principes ont-ils subsisté ?

Au pouvoir pendant les années 1950 et 1960, les ordolibéraux – courant notamment représenté par le chancelier Ludwig Erhard et prônant un libéralisme organisé par l'État – voulaient absolument éviter les tensions avec le monde ouvrier. Ces dirigeants, généralement antinazis, ont donc mis en place, au niveau macroéconomique, un modèle basé sur le consensus appelé « cogestion » ou « codécision », qui implique la participation des partenaires sociaux. L'ancien général SS Reinhard Höhn a imaginé le pendant microéconomique de ce modèle grâce à son management par délégation.

Avec son « Académie des cadres », fondée en 1956, il a formé six cent mille dirigeants, issus de deux mille six cents entreprises (Porsche, BMW, Mercedes, Aldi...). Il tire ses principes de ses propres travaux d'histoire militaire, notamment de la refonte du modèle de l'armée prussienne après la défaite de 1806 contre la France. Elle est alors passée d'une organisation verticale et mécanique à une délégation de responsabilité, où le commandement fixe un objectif qu'officiers et sous-officiers doivent atteindre en étant libres d'imaginer les moyens et méthodes pour y parvenir, ce qui a généré de la motivation. Höhn a l'idée de transposer aux entreprises ce modèle, qui a l'avantage de déléguer la responsabilité mais aussi la culpabilité : si vous échouez, c'est votre faute.

Des entreprises comme Uber ou France Télécom ont été ouvertement critiquées pour leur management. Retrouve-t-on dans leurs pratiques l'esprit de Reinhard Höhn ?

Uber ne correspond pas à ce modèle, bâti dans le cadre de mégastructures de production. France Télécom y ressemble beaucoup plus. La direction a fixé un objectif – supprimer vingt mille postes – au nom de l'adaptation nécessaire au monde contemporain. France Télécom représentait la transition entre les PTT et Orange, qui devait être l'entreprise moderne, agile, flexible, dynamique et rentable. La mission des différents cadres a ensuite été de trouver les moyens de réaliser cet objectif, à savoir supprimer une masse jugée inadaptée et non performante. Plus globalement, on retrouve la perversité de ce modèle dans l'exi-

gence culpabilisante d'être épanoui au travail. L'injonction contradictoire entre illusion de liberté et subordination produit mal-être et allévation. Les nazis vivaient dans le même monde que nous et ont réfléchi à la façon d'aménager cette subordination pour parvenir à une productivité maximale, ce qui est le même objectif que le bien-être offert par le management actuel. Les nazis parlaient de « joie au travail », et nous-mêmes sommes en « happycratie », pour reprendre le titre d'un essai sorti en 2018.

Quelle est la portée exacte de votre propos ?

C'est une étude de cas... qui se prolonge jusqu'à aujourd'hui. Déjà parce que la méthode de Höhn a essaimé, et ensuite parce que tout cela nous fait directement réfléchir à notre propre organisation du travail. Il est d'ailleurs intéressant de voir qu'au moment où Höhn fonde son école de commerce, Peter Drucker, l'un des grands théoriciens du management aux États-Unis, publie l'ouvrage de référence *The Practice of Management*, dans lequel il avance les mêmes principes. On ne peut pas imaginer plus éloigné d'un ancien SS que cet antinazi autrichien émigré, et pourtant tous deux vont au même moment faire une analyse identique : le capitalisme doit changer son vieux modèle, celui des *Temps modernes*, de Chaplin, pour incarner le monde de la liberté face à une URSS présentée comme un goulag à ciel ouvert. Il faut garder en mémoire que le management n'a pas qu'une origine anglo-saxonne. On doit d'ailleurs sa naissance à l'ingénieur des mines français Henri Fayol (1841-1925), qui, à la tête du groupe minier Commentry (devenu plus tard Comombault), fut confronté à des problèmes d'organisation du travail qui lui inspirèrent un ouvrage, *L'Administration industrielle et générale*, considéré comme fondateur. Le management a donc une matrice française comme une matrice allemande, et le nazisme a contribué à la déployer.

Propos recueillis par

Youness Bousenna

Illustrations Laurent Fétis pour Télérama

« Happycratie. Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies, d'Eva Illouz et Edgar Cabanas, éd. Premier Parallèle, 2018.

JOHANN CHAPOUTOT

30 juillet 1978
Né à Martignes
Soutient sa thèse de doctorat d'histoire sur *Le national-socialisme et l'Antiquité* (parue en 2008 aux PUF).

2014
La Loi du sang. Penser et agir en nazi, éd. Gallimard.

2014
Deviens professeur d'histoire à la Sorbonne.

2017
La Révolution culturelle nazie, éd. Gallimard.