

JOHANN CHAPOUTOT

LIBRES D'OBÉIR

Le management,
du nazisme à aujourd'hui

nrf essais

GALLIMARD

DU MÊME AUTEUR

*Aux Éditions Gallimard,
dans la collection Bibliothèque des Histoires*

LA LOI DU SANG. Penser et agir en nazi, 2014.

LA RÉVOLUTION CULTURELLE NAZIE, 2017.

Aux Presses universitaires de France

LE NATIONAL-SOCIALISME ET L'ANTIQUITÉ, coll. Le Nœud gordien, 2008 ; nouv. éd. LE NAZISME ET L'ANTIQUITÉ, coll. Quadrige, 2012.

L'ÂGE DES DICTATURES. Fascismes et régimes autoritaires en Europe de l'Ouest, 1919-1945, 2008 ; nouv. éd. FASCISME, NAZISME ET RÉGIMES AUTORITAIRES EN EUROPE. 1918-1945, coll. Quadrige, 2013.

LE MEURTRE DE WEIMAR, coll. Perspectives critiques, 2010 ; coll. Quadrige, 2015.

HISTOIRE DE L'ALLEMAGNE. De 1806 à nos jours, coll. Que sais-je ?, 2014, nouv. éd. 2017.

HITLER (avec Christian Ingrao), 2018.

Chez d'autres éditeurs

LE NAZISME, UNE IDÉOLOGIE EN ACTES, La Documentation française, 2012.

COMPRENDRE LE NAZISME, Tallandier, 2018.

LE SANG ET LA SCIENCE. L'organisation Ahnenerbe, héritage des ancêtres, les Germains et les Juifs, 1935-1945, Conseil représentatif des institutions juives de France, coll. Les Études du Crif, 2018.

L'HEURE DES CHOIX. 1933-1945 (avec Alya Aglan et Jean-Michel Guieu), Presses universitaires du Septentrion, 2019.

nr **essais**

Johann Chapoutot

Libres d'obéir

Le management,
du nazisme à aujourd'hui

nrf

Gallimard

Chapoutot, Johann (1978-)

Histoire :

Allemagne :

III^e Reich, 1933-1945 ;

République fédérale, 1945-1980.

Sciences sociales :

idéologies politiques :

national-socialisme.

Technologie :

services de l'entreprise :

gestion générale.

À Hortense Chapoutot
For, like a rainbow, she comes in colours

Prologue

Ils nous semblent résolument étrangers et étrangement proches, presque nos contemporains. « Ils », ce sont les criminels nazis dont un chercheur en histoire spécialiste de cette période observe la vie et les actes, lit les écrits, reconstitue l'univers mental et le parcours.

Résolument étrangers, ils le sont par leurs idées et par les expériences de leur vie. Nous ne sommes pas des reîtres ou des chiens de guerre comme un Dirlwanger¹ ou un Krüger², anciens combattants des tranchées devenus professionnels du massacre et de la terreur. Nous ne sommes pas les passionnés de violence et de contrôle, les professeurs d'assassinat que sont Heydrich³ ou Himmler. Leur dureté, leur fanatisme, mais aussi leur médiocrité, nous les rendent aussi lointains que le signale le noir et blanc des images ou la coupe de leurs uniformes.

Cela vaut aussi pour Herbert Backe⁴. Backe est un homme d'un autre temps et d'un autre lieu, rendu opaque et lointain par un état civil exotique et par une vie que personne d'entre nous ne connaît ni

n' imagine. Il est né dans l'Empire des Tsars, en 1896, parce que son père, commerçant, y faisait des affaires. Il a fréquenté le lycée de Tiflis, capitale de la Géorgie, où le jeune Staline vivait aussi. Il a été emprisonné comme civil allemand entre 1914 et 1918, avant de rejoindre l'Allemagne, et de faire des études d'agronomie. Spécialiste autoproclamé de la Russie, qu'il prétendait bien connaître, il est devenu un raciste convaincu, persuadé de la supériorité biologique et culturelle des Allemands, qui étaient selon lui appelés à dominer les vastes espaces fertiles de l'Europe orientale. Membre du parti nazi, exploitant agricole, il a mené une carrière politique. Responsable de section, député au Landtag de Prusse, il n'a pas négligé le travail théorique. Dans sa brochure de 1931 intitulée *Paysan allemand, réveille-toi !*, il prône la colonisation de l'est de l'Europe et le mépris assumé des populations locales, simples auxiliaires, au mieux, de la prospérité allemande.

Backe, derrière ses lunettes cerclées et ses traits fins, est un violent, un radical. Cela plaît à Himmler, chef de la SS, et à son spécialiste des questions agricoles, Richard Darré, que Backe suit comme secrétaire d'État au ministère de l'Agriculture en 1933, avant de le remplacer comme ministre de fait en 1942. Entre-temps, dès 1936, il est devenu l'expert agricole de l'administration du Plan de Quatre ans, dirigée par Hermann Goering, à qui il inspire, en 1941, une politique d'affamement systématique des territoires de l'Est que le Reich se prépare à conquérir et à coloniser. Père d'un « Plan Famine » qui prévoyait d'alimenter le Reich en prélevant la nourriture

des populations soviétiques, Herbert Backe assume froidement la mort, probable et, à ses yeux, souhaitable, de trente millions de personnes à moyen terme. Un nazi intégral, encore ému, en prison, à Nuremberg, par les mots d'encouragement et de félicitation que lui prodiguait Hitler. Ministre, général de la SS, planificateur en chef du ravitaillement à l'Est, Backe a fait une carrière splendide sous le III^e Reich, dont il ne pouvait accepter l'effondrement. Il s'est suicidé dans sa cellule, en 1947, quarante années exactement après que son père s'est donné la mort.

L'étrangeté d'un tel parcours, de telles idées, d'une telle personnalité, nous est absolue. Même l'historien qui est familier de ces gens-là et des textes qu'ils ont produits, qui tente de comprendre comment des êtres humains peuvent arriver à penser et à agir ainsi, ne peut, quand il lève la tête de ses archives, quand il pose ses lunettes et prend un peu de distance à l'égard de son objet, éviter la nausée et l'effroi que les mots et les portraits du petit homme fin, de l'idéologue convaincu, du technicien consciencieux, provoquent.

Explorer la vie et l'univers de ces gens-là conduit sur des terres étrangères, lointaines, pétries d'angoisse et de brutalité, des temps révolus, qui ont pris absolument fin, pense-t-on, en 1945.

Il y a pourtant, à les lire, des effets de contemporanéité, des moments où, au détour d'un mot, d'une phrase que l'on lit, le passé apparaît présent. J'ai eu ce sentiment il y a quelques années, en lisant et en commentant un des textes les plus violents, par

sa cinglante brièveté, de Backe. Pour préparer et accompagner la conquête et la colonisation à l'Est, à la veille de l'assaut contre l'URSS, le secrétaire d'État au ministère de l'Approvisionnement et de l'Agriculture du Reich rédige un vade-mecum de trois pages en douze points, une liste d'instructions aux administrateurs allemands du Plan de Quatre ans et de son ministère qui vont officier à l'Est⁵. L'exotique, dans ce texte, nous en avons déjà parlé plus haut : son racisme à l'égard des Russes, « dialecticiens », menteurs, fanatiques, arriérés ; son exaltation du « seigneur et maître » allemand (*Herrenmensch*) face au sous-homme soviétique (*Untermensch*), sa brutalité coloniale, qui fleure la chicote et le camp. Mais il y a aussi dans ce texte des éléments familiers, des choses que l'on semble avoir entendues ou lues ailleurs, dans d'autres contextes. Herbert Backe exige de ses agents la « performance » : « L'important est d'agir », de « prendre des décisions rapidement », « sans s'embarrasser de scrupules bureaucratiques » (« *keine Aktenwirtschaft* »). Ne « parlez pas, agissez », sans « plainte ni complainte à l'égard des tutelles (*nach oben*) ». Les tutelles fixent un « objectif » (*Endziel*) que les agents doivent atteindre sans perdre de temps, sans demander de moyens supplémentaires, sans gémir ni fléchir face à la difficulté de la tâche. L'important est que la mission soit accomplie, peu importe comment. Backe recommande « la plus grande élasticité dans les méthodes » employées. Ces « méthodes sont laissées à l'appréciation de chacun ». En termes militaires, depuis le XIX^e siècle, cette conception du travail a un nom : l'*Auftragstak-*

tik, soit la tactique par la mission, ou par l'objectif. Une mission est donnée à un officier, qui doit l'accomplir, comme il le souhaite et comme il le peut, pourvu que l'objectif soit atteint.

« Élasticité » (on parlerait de « flexibilité », d'« initiative » ou d'« agileté »), « performance », « objectif », « mission » – nous voilà en terrain connu. L'allosaure Backe, ce monstre archaïque et lointain en uniforme de SS, réintègre notre temps et notre lieu, car il en emploie les mots, il en utilise les catégories, il en pense et vit les notions. Il se voit et se vit en « homme performant » (*Leistungsmensch*) et regrette que son protecteur et supérieur Darré, trop mou à ses yeux, soit un « perdant » (*Versager*) – on pourrait sans problème traduire par « loser »⁶.

Backe était convaincu que la vie était une lutte où ne s'imposent que les volontaires et les performants, un jeu à somme nulle où les « perdants » payent le prix fort de leur infériorité et de leurs défaillances. Il était, comme tous ses collègues de travail et ses camarades de parti, un darwiniste social qui pense le monde comme une arène. Les ressources étant limitées, les individus et, selon lui, à travers le prisme du racisme, les espèces, se livrent un combat à mort pour y accéder et les maîtriser. L'agronome Backe, dont le nom évoque, en allemand, le verbe « cuire » (*backen*) raisonne en termes d'espaces à conquérir et de nutrition à assurer, des obsessions bien compréhensibles pour un Allemand dont le pays a connu la famine pendant la Grande Guerre, mais si lointaines pour nous, qui sommes habitués à trouver de tout, en abondance, dans les rayons de nos maga-

sins d'alimentation – à moins que l'effondrement possible des systèmes climatiques ne remette cette question à l'ordre du jour. Il a des obsessions et des idées de nazi, mais il parle un langage que notre monde, son organisation sociale et son économie emploient également.

Dans ses responsabilités et en raison de ses hautes fonctions, Herbert Backe s'est intéressé à l'organisation du travail, à la direction des hommes (*Menschenführung*), à ce que nous appelons le *management*. Il n'est pas le seul, loin de là. Certains nazis en ont même fait, comme nous le verrons, une carrière et une œuvre après la guerre. Il n'y a à cela rien d'étonnant. L'Allemagne était le lieu d'une économie complexe et développée, avec une industrie puissante et abondante, où les ingénieurs-conseils, comme en France, aux États-Unis, au Royaume-Uni et ailleurs en Europe, réfléchissaient à l'organisation optimale de la force de travail. 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.

La prise de conscience, après 1945, que le crime de masse avait été une *industrie*, a suscité des réflexions dures et amères sur l'organisation capitaliste et sur notre modernité. Un sociologue et penseur aussi avisé que Zygmunt Bauman a marqué les esprits en publiant *Modernité et holocauste* et en faisant prendre conscience que l'absolue horreur des crimes nazis était peut-être moins archaïque que contem-

poraine : une certaine organisation économique et sociale, une impressionnante maîtrise de la logistique ont rendu possible, sinon favorisé, une série de crimes que l'on attribuait spontanément à la plus arriérée des barbaries plutôt qu'à l'ordonnement policé d'une entreprise résolument moderne. Les réflexions d'un Bauman ou, chez les philosophes, d'un Giorgio Agamben, qui, entre autres sagaces intuitions, voit dans le *camp* le lieu paradigmatique du contrôle social, de la hiérarchisation et de la réification caractéristiques, selon lui, de notre modernité, ont sans doute désinhibé les historiens, qui se sont de moins en moins interdits de s'intéresser à la contemporanéité du nazisme, à la manière dont ce phénomène s'inscrivait dans notre temps et ses tendances, et s'en révélait le signe ou le symptôme. Les crimes contre l'humanité furent ainsi appréhendés, par des auteurs tel Götz Aly⁷, comme la traduction de projets politiques et économiques rationnels, décidés par des technocrates et, le mot est de plus en plus courant chez les historiens de la période, des managers qui déplaçaient des populations, affamaient des territoires et prônaient l'exploitation des énergies vitales jusqu'à épuisement total avec un détachement professionnel et un sang-froid – une « décence », disait Himmler – tout à fait remarquables. Certaines études fouillées leur sont consacrées, comme en témoignent les travaux sur Oswald Pohl, chef de l'Office central de l'économie et de l'administration de la SS⁸, sur Hans Kammler⁹, chef du Département « Construction » du même office et responsable, après 1943, de la mise en sécurité des productions

stratégiques dans l'empire concentrationnaire (il fut, à ce titre, le créateur de l'usine des V2 à Mittelbau-Dora), ainsi que sur Albert Speer auquel nombre de biographies ont été récemment consacrées¹⁰. En Speer, c'est moins l'architecte ou le témoin complaisant qui intéresse désormais que celui qui, dès 1942, est le grand organisateur de l'économie de guerre, le technicien moderniste, le gestionnaire avisé – bref, le manager suprême des industries du Reich.

Dans le sillage de ces travaux, on a pu considérer que le management et la « gestion » des « ressources humaines » avaient quelque chose de criminel en soi, comme le film *La Question humaine* l'a suggéré avec insistance et non sans talent. De l'objectification d'un être humain, ravalé au statut de « matériau », de « ressource » ou de « facteur de production », à son exploitation, voire à sa destruction, la concaténation a sa logique, dont le camp de concentration, lieu de destruction par le travail (à partir de 1939) et de production économique, est le lieu paradigmatique.

Tout cela demanderait à être longuement développé et discuté, mais ce n'est pas l'objet ici. Ce livre n'est pas non plus un réquisitoire contre les managers, le management, les DRH ou les auditeurs des cabinets de conseil : il y en a d'atroces, mais beaucoup ont embrassé la carrière par goût de l'humain et font de leur mieux pour apaiser la souffrance au travail des employés qu'ils dirigent ou qu'ils conseillent. On en connaît même qui sont devenus de remarquables sociologues du travail¹¹.

Plus simplement, il s'agit, à l'heure où le *manage-*

ment occupe autant les esprits que, jadis, la question du salut, à l'heure où les « directions du personnel » sont devenues des « GRH » (pour « gestion » des « ressources » humaines¹²), de prendre à la fois hauteur et recul : pourquoi, dans quel contexte et pour répondre à quels besoins, des nazis ont-ils réfléchi à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et à la structuration des institutions dans l'administration publique et dans l'économie privée ? quelle pensée du management ont-ils développée ? que devenaient le travail, l'individu, ou encore le service public et l'État dans ces réflexions ?

Ces questions sont intéressantes en soi, car elles versent des éléments à la thèse de la modernité du nazisme, de son inscription dans notre temps et notre lieu – le monde contemporain. Elles deviennent plus intéressantes encore lorsque l'on constate que la conception nazie du management a eu des prolongements et une postérité après 1945, en plein « miracle économique » allemand et que d'anciens hauts responsables de la SS en ont été les théoriciens, mais aussi les praticiens heureux, réussissant une reconversion aussi spectaculaire que rémunératrice.

Notre 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.

Nous proposons simplement une étude de cas, qui repose sur deux constats intéressants pour notre réflexion sur le monde dans lequel nous vivons et travaillons : de jeunes juristes, universitaires et hauts

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 des ressources et d'organisation du travail. Ils ont élaboré, paradoxalement, une conception du travail non autoritaire, où l'employé et l'ouvrier consentent à leur sort et approuvent leur activité, dans un espace de liberté et d'autonomie a priori bien incompatible avec le caractère illibéral du III^e Reich, 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.

Assuré de l'autonomie des moyens, sans pouvoir participer à la définition et à la fixation des objectifs, l'exécutant se trouvait d'autant plus responsable – et donc, en l'espèce, coupable – en cas d'échec de la mission.

Mais n'anticipons pas. Progressons pas à pas en voyant comment l'esprit vient aux juristes et aux administrateurs. La première question qui se pose et s'impose à eux est : comment administrer un Reich en expansion permanente, avec peu, voire moins, de moyens et de personnel ?

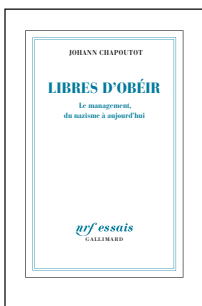
JOHANN CHAPOUTOT

LIBRES D'OBÉIR

Le management, du nazisme à aujourd'hui

Reinhard Höhn (1904-2000) est l'archétype de l'intellectuel technocrate au service du III^e Reich. Juriste, il se distingue par la radicalité de ses réflexions sur la progressive disparition de l'État au profit de la « communauté » définie par la race et son « espace vital ». Brillant fonctionnaire de la SS — il termine la guerre comme *Oberführer* (général) —, il nourrit la réflexion nazie sur l'adaptation des institutions au Grand Reich à venir — quelles structures et quelles réformes ? Revenu à la vie civile, il crée bientôt à Bad Harzburg un institut de formation au management qui accueille au fil des décennies l'élite économique et patronale de la République fédérale : quelque 600 000 cadres issus des principales sociétés allemandes, sans compter 100 000 inscrits en formation à distance, y ont appris, grâce à ses séminaires et à ses nombreux manuels à succès, la gestion des hommes. Ou plus exactement l'organisation hiérarchique du travail par définition d'objectifs, le producteur, pour y parvenir, demeurant libre de choisir les moyens à appliquer. Ce qui fut très exactement la politique du Reich pour se réarmer, affamer les populations slaves des territoires de l'Est, exterminer les Juifs.

Passé les années 1980, d'autres modèles prendront la relève (le japonais, par exemple, moins hiérarchisé). Mais le nazisme aura été un grand moment managérial et une des matrices du management moderne.



Libres d'obéir
Johann Chapoutot

Cette édition électronique du livre
Libres d'obéir de Johann Chapoutot
a été réalisée le 9 décembre 2019 par les Éditions Gallimard.
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage
(ISBN : 9782072789243 - Numéro d'édition : 333698).
Code Sodis : N96616 - ISBN : 9782072789267.
Numéro d'édition : 333700.