

LA *REDUCTIO AD HITLERUM* DE JOHANN CHAPOUTOT : QUAND L'IDÉOLOGIE L'EMPORTE SUR LA RIGUEUR HISTORIQUE

[Thibault Le Texier](#)

Belin | « [Revue d'histoire moderne & contemporaine](#) »

2020/3 n° 67-3 | pages 171 à 187

ISSN 0048-8003

ISBN 9782410017281

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-d-histoire-moderne-et-contemporaine-2020-3-page-171.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Belin.

© Belin. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La *Reductio ad Hitlerum* de Johann Chapoutot : quand l'idéologie l'emporte sur la rigueur historique

À propos de : **JOHANN CHAPOUTOT**,
Libres d'obéir. Le management, du nazisme à aujourd'hui,
Paris, Gallimard, 2020, 169 p., ISBN 978-2-07278-926-7

Thibault LE TEXIER

Le dernier livre de Johan Chapoutot défend deux thèses : le nazisme a été non seulement « un moment managérial », mais aussi « une des matrices du management moderne ». Ni l'une ni l'autre de ces thèses n'est cependant démontrée, la première partie du livre présentant un nazisme bien peu managérial, et la deuxième un management bien peu nazi. En fait de « moment managérial », l'auteur ne s'intéresse qu'à une poignée de juristes SS dont les réflexions avaient davantage à voir avec le commandement militaire qu'avec le management, et dont l'influence dans le domaine managérial semble insignifiante. La seconde thèse, quant à elle, repose sur un syllogisme biaisé : un juriste SS devint un influent professeur de management dans l'Allemagne d'après-guerre ; or des éléments de sa théorie managériale étaient présents dans ses écrits antérieurs à 1945 ; donc le management est lié au nazisme. Face à une question immense, J. Chapoutot propose une histoire constellée d'angles morts, partielle et parfois même tendancieuse¹.

CHEMINEMENT DU LIVRE

« 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 » (p. 16).

Pour démontrer ces deux thèses, l'auteur se concentre sur un groupe de juristes réunis autour de la revue *Reich, Volksordnung, Lebensraum (Empire)*,

1. Mes remerciements à Jean-Claude Barbier, Pierre Labardin, Alexander Müller et Olivier Sibony..

ordre racial, espace vital, ou RVL). Le premier chapitre montre qu'à partir de 1941, devant la pénurie de fonctionnaires pour administrer un territoire en expansion à l'Est, les membres de ce groupe imaginent d'appliquer à l'administration publique un modèle d'organisation théorisé au début du XIX^e siècle par les réformateurs de l'armée et de l'État prussiens. Le III^e Reich est lui-même très désorganisé, comme le rappelle judicieusement le deuxième chapitre. De multiples agences aux prérogatives floues concurrencent les administrations publiques (une forme de « polycratie »), tandis que de nombreux nazis ont des mots très durs contre les rigidités bureaucratiques et l'État. Parmi les tenants de ces critiques, J. Chapoutot s'intéresse particulièrement au juriste SS Reinhard Höhn, un des éditeurs de la revue *RVL*. Les intellectuels réunis autour de *RVL* conspuent eux aussi l'État, coupable d'obérer l'élan vital et la sélection naturelle chers aux nazis, comme on l'apprend dans le troisième chapitre. Et eux aussi prônent l'ordre spontané, la liberté, le règne de la nature et un retour à la communauté allemande médiévale où l'individu est « libre d'obéir » à un guide (*Führer*). De telles recommandations signalent, selon J. Chapoutot, un nouvel « âge managérial » (p. 61).

Le quatrième chapitre est très hétérogène. L'auteur stipule pour commencer que les juristes nazis proches de *RVL* voient dans la *Menschenführung* (traduction, selon lui, du terme anglais *management*) un moyen de mettre fin à la lutte des classes et de réaliser la « communauté du peuple » (*Volksgemeinschaft*). Il revient ensuite sur le darwinisme social des nazis et leur volonté de se débarrasser des « êtres non performants » (p. 66). Puis il souligne qu'il fallait aussi motiver les travailleurs allemands ; outre la promotion au mérite, le Front allemand du Travail, qui a remplacé toutes les organisations syndicales allemandes en 1933, entreprend à cette fin d'aménager les conditions de travail et de proposer des loisirs aux travailleurs.

Le cinquième chapitre retrace le parcours de Reinhard Höhn. Né en 1904, membre durant sa jeunesse d'une organisation antisémite et anticommuniste, il rejoint le NSDAP en 1933 avant de devenir un protégé d'Himmler et l'« un des cadres les plus prometteurs du SD » (p. 81), le service de renseignement de la SS. Bien qu'écarté de la direction du SD, il est fait colonel (*Standartenführer*) en 1939 et finit la guerre avec le grade le plus élevé chez les SS (*Oberführer*). Après-guerre, Höhn reste en Allemagne et vit sous une fausse identité pendant cinq ans. Il ouvre un cabinet paramédical dans une petite ville de Westphalie, où il pratique notamment l'imposition des mains, puis commence à donner des conférences sur l'histoire militaire au début des années 1950. En 1953, il est nommé directeur d'« un *think tank* industriel » (p. 87) qui fonde trois ans plus tard un centre de formation continue pour cadres, l'Académie de Bad Harzburg, dont Höhn prend la tête et où il recrute trois anciens nazis. « L'école accueille, jusqu'à la mort de son fondateur en l'an 2000, quelque 600 000 cadres issus des principales sociétés allemandes » (p. 88).

Le sixième chapitre commente la biographie intellectuelle que Reinhard Höhn consacre en 1952 à un général de l'armée prussienne, Gerhard

von Scharnhorst, qui officia au début du XIX^e siècle. Ce réformateur théorisa l'*Auftragstaktik* – une « tactique par la mission », pragmatique et adaptable, qui recommande une relative autonomie des officiers et des sous-officiers dans le cadre d'objectifs définis par le commandement suprême, et dont Höhn est un fervent partisan. Le septième chapitre montre comment Höhn, se mettant « consciencieusement au service des nouveaux idéaux du temps – la croissance économique du “miracle” éponyme, et le triomphe de la liberté occidentale » (p. 105), recycle ses réflexions sur l'*Auftragstaktik* sous la forme d'un « management par délégation de responsabilité » qui devient la marque de fabrique de l'Académie de Bad Harzburg. Le huitième chapitre raconte le déclin de l'Académie après que le passé nazi de Höhn, connu de longue date, est révélé au grand public en 1971. L'institution fait faillite en 1989.

L'épilogue compile diverses critiques adressées au management, au capitalisme et au néolibéralisme : aliénation, réification, exploitation, mise en concurrence des individus, culte de la performance et du profit, destruction de la nature. S'insurgeant contre les « *bullshit jobs* » et le travail « voué au *benchmarking*, à l'entretien d'évaluation et à l'inévitable réunion Powerpoint » (p. 141), l'auteur fait l'éloge de l'économie sociale et solidaire et appelle de ses vœux une « Arcadie an-archique, délivrée de la subordination et du management » (p. 140), dont les contours restent flous.

À ce jour, le livre s'est déjà vendu à près de 20 000 exemplaires et a bénéficié d'une large couverture médiatique².

UN OBJET FOURRE-TOUT

Ce livre pose plusieurs problèmes, notamment de méthode. Le premier est de reposer sur une définition extrêmement lâche de son objet, le management. Sous ce terme, J. Chapoutot mêle gouvernement d'un territoire, fonctionnement d'une administration publique, commandement militaire, darwinisme social et organisation du travail en équipe. Le management est ici généralement assimilé soit à la division du travail, soit à la quête de performance. Le concept n'est défini qu'à la toute fin du livre, comme « une réflexion sur les structures de travail, l'attribution des tâches, la définition des compétences et des responsabilités » (p. 128) – une définition très vague, qui laisse de côté la performance et désigne davantage la division du travail que le management.

L'auteur choisit de se concentrer sur un terme, *Menschenführung*, dont il affirme qu'il vient « traduire et germaniser le terme américain de *management* » (p. 64). En réalité ce terme est une dénomination générique, aujourd'hui largement désuète, qui signifie leadership, gouvernement ou direction des hommes³.

2. GfK.

3. On trouve une entrée *Menschenführung* dans le dictionnaire Duden, 4^e édition de 2001, p. 1 070. Mes remerciements à Jean-Claude Barbier pour son aide sur ces points de traduction.

Le terme reçoit de nombreuses acceptions depuis le début du XX^e siècle, qui ne font pas nécessairement référence à l'organisation du travail⁴. Par exemple, dans l'entre-deux-guerres, des dirigeants de petites ou moyennes entreprises l'utilisaient pour décrire avec nostalgie la camaraderie au sein de leurs troupes pendant la Grande Guerre : « ça c'était de la direction des hommes ! » (*was Menschenführung heisst!*)⁵. Dans la première moitié du XX^e siècle, l'équivalent du terme anglais *management* est plutôt *Betriebsführung* ou *Betriebsleitung*. L'œuvre phare de Frederick Taylor, *The Principles of Scientific Management*, est traduite sous le titre *Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung*⁶. Mais J. Chapoutot ne s'embarrasse pas de sémantique, et il traduit à l'occasion d'autres termes allemands (comme *Verwaltungsführung*) par « management », ce qui lui permet de ranger derrière ce terme un tout-venant de phénomènes.

Historiquement, le management n'est pas une simple manière de diviser le travail ou d'être performant. Il conjugue en fait quatre dimensions : 1) un effort de mesure, d'enregistrement et de rationalisation du travail, depuis le recrutement jusqu'aux temps de repos ; 2) le postulat que les individus et les organisations sont facilement modelés, au moyen de formations ou sous l'effet d'arrangements matériels par exemple ; 3) une volonté de contrôle, notamment par le biais d'objectifs, d'indicateurs et de standards ; 4) une valorisation quasi-obsessionnelle de l'efficacité⁷. Chacune de ces dimensions a préexisté au management et peut apparaître sans lui, mais le management à proprement parler combine les quatre.

En outre, le management doit être compris à la fois comme une manière de penser le travail, un ensemble de pratiques, un arsenal d'outils et un corps professionnel (les cadres intermédiaires). Or J. Chapoutot n'accorde aucune attention aux outils managériaux et il amalgame cadres du privé, fonctionnaires administratifs, responsables politiques et officiers (par exemple p. 21). Il s'intéresse surtout aux discours, notamment aux écrits de Höhn et de ses collègues de *RVL*, ainsi qu'à des pratiques piochées çà et là, dans différents pays et à différentes époques : ainsi se trouvent convoqués pêle-mêle la « joie au travail » et la fourniture de loisirs dans l'Italie fasciste et sous le III^e Reich, les *chief happiness officers* de la Silicon Valley, les entrepôts Amazon et le

4. Par exemple, pour les années 1900-1930 : Rudolf STEINER, *Theosophie. Einführung in übersinnliche Welterkenntnis und Menschenbestimmung*, Stuttgart, Der kommende Tag, 1922 [1904] ; Willy MÜLLER, *Rationelle Menschenführung als Grundlage einer erfolgreichen Personalpolitik*, Berlin, Buchholz & Weisswange, 1930 ; Ernst JAHN, Alfred ADLER, *Religion und Individualpsychologie. Eine prinzipielle Auseinandersetzung über Menschenführung*, Vienne et Leipzig, Passer, 1933.

5. Cité in Armin GRÜNbacher, *West German Industrialists and the Making of the Economic Miracle. A History of Mentality and Recovery*, Londres, Bloomsbury, 2017, p. 131.

6. Frederick W. TAYLOR, *Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung*, trad. de R. Roesler, Munich-Berlin, R. Oldenbourg, 1913 [1911].

7. Thibault LE TEXIER, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, La Découverte, 2016. D'autres spécialistes du management ont montré que celui-ci ne pouvait être réduit à une simple quête d'efficacité, voir Alfred D. CHANDLER JR, *La Main visible des managers. Une analyse historique*, Paris, Économica, 1988 [1977].

récent management par la terreur d'une chaîne de supermarchés allemande. Le manque de rigueur et de systématique dans le choix des faits et des textes donne l'impression que l'auteur ne sélectionne, parmi des matériaux innombrables, que ceux qui seraient susceptibles de confirmer ses thèses.

UNE HISTOIRE DES IDÉES HORS-SOL ET SUPERFICIELLE

Ce que J. Chapoutot cherche dans ces matériaux, ce sont « des éléments familiers, des choses que l'on semble avoir entendues ou lues ailleurs » (p. 14), comme il le dit à propos d'un vade-mecum de 1941 où il a relevé les termes « élasticité », « performance », « objectif » et « mission ». À l'en croire, il suffit que ces mots familiers à nos oreilles aient été utilisés par un nazi pour attester la « modernité du nazisme ». Peu importe que ce vade-mecum ait été ou non suivi. Peu importe que ces termes n'aient rien de surprenant dans la bouche d'un officier allemand de l'époque. Peu importe l'histoire de ces notions.

Si la première partie du livre est consacrée aux réflexions « managériales » charriées par la revue *RVL*, J. Chapoutot ne s'intéresse ni leur application ni à leur pénétration au sein des élites et du peuple allemands. Quel était le tirage de cette revue ? Était-elle largement citée ? Ses idées étaient-elles diffusées dans la presse grand public ? Ses prescriptions étaient-elles appliquées dans l'administration, dans l'armée, dans les entreprises ? Nous ne le saurons pas. Des exemples sont convoqués, comme la « joie au travail » ou la fourniture de loisirs aux travailleurs, alors que *RVL* n'a visiblement rien publié sur ces sujets. La revue, omet de préciser l'auteur, n'a connu que six numéros. Selon un historien du droit public allemand, c'était une publication « élitiste et son but premier était de permettre au premier cercle des juristes SS de communiquer entre eux ; elle ne visait pas à endoctriner de larges pans de la population, ni à servir de forum de discussion pour les universitaires travaillant sur le droit public et administratif ou pour les praticiens »⁸. Quatre ouvrages de référence sur l'économie du III^e Reich ne la citent pas une fois⁹. Quant aux manuels de management écrits par Höhn dans les années 1960, à combien d'exemplaires se sont-ils vendus ? Lesquels ont été les plus diffusés, et qui les lisait ? Ont-ils été traduits en anglais ou en français ? Ont-ils fait l'objet de recensions dans la presse ou dans des revues influentes ? Combien d'entreprises en ont appliqué les leçons ? Nous ne le saurons pas. Le livre laisse, sur ces différents sujets, une forte impression de superficialité.

8. Michael STOLLEIS, *A History of Public Law in Germany, 1914-1945*, Oxford, Oxford University Press, 2004 [1999], p. 323-324.

9. Alan MILWARD, *The German Economy at War*, Londres, Athlone Press, 1965 ; R. J. OVERY, *War and Economy in the Third Reich*, Oxford, Clarendon Press, 1994 ; Adam TOOZE, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, Londres, Allen Lane, 2006 ; Michael THAD ALLEN, *The Business of Genocide. The SS, Slave Labor, and the Concentration Camps*, Chapel Hill, University of North Carolina Press, 2002.

MANAGEMENT OU COMMANDEMENT MILITAIRE ?

Si l'auteur a fait le choix discutable de se concentrer sur le terme *Menschenführung*, c'est semble-t-il parce qu'il est utilisé par les auteurs de *RVL*, qu'il a choisis comme prisme pour comprendre le management. Or ce choix est tout aussi discutable. Les réflexions de ces juristes, de fait, semblent concerner essentiellement le droit, l'administration publique et l'armée. Reinhard Höhn, autour duquel est construite la deuxième partie du livre, est un professeur de droit constitutionnel passionné d'histoire militaire, mais avant 1950 il ne connaît apparemment rien au monde de l'entreprise¹⁰.

Les réflexions sur la *Menschenführung* de la poignée d'intellectuels réunis autour de *RVL* reprennent plusieurs thèmes chers aux nazis (élan vital, darwinisme social, eugénisme, pureté de la race, éloge de la communauté allemande originelle, ordre spontané, anti-étatisme), mais elles ne sont guère managériales. Si l'on s'en tient à ce que décrit l'ouvrage, elles ne contiennent rien sur le recrutement, la formation, la mesure et l'analyse des tâches, l'évaluation, le contrôle des résultats, les compétences, les indicateurs, le reporting, l'aménagement des espaces de travail ou encore les salaires. Sous le III^e Reich, Höhn semble avoir été essentiellement intéressé par le droit international, l'adaptation du droit allemand aux doctrines racistes du mouvement *völkisch*, le resserrement du droit policier et la légalisation de la terreur¹¹. Dans ses écrits de la période, ce qui s'approche le plus d'une réflexion sur le management est tout droit tiré de l'*Auftragstaktik*, cette méthode de commandement militaire prussienne fondée sur la délégation, la confiance, l'initiative et la « liberté d'obéir », comme le décrit la première partie du livre.

J. Chapoutot ne ménage pas ses efforts pour essayer de montrer que ces réflexions sur l'*Auftragstaktik* seraient en fait le noyau dur de « la conception nazie du management » (p. 19). Typiquement, voulant faire passer la biographie que Höhn consacre au général Scharnhorst pour un manuel de management, J. Chapoutot multiplie les surinterprétations et les amalgames, évoquant « ces armées modernes que sont les entreprises » (p. 93), assimilant les officiers et sous-officiers de l'armée prussienne à des « cadres » (p. 99-100), parlant à propos de Bad Harzburg de la « formation des cadres à la pratique de la guerre économique » (p. 100) et finissant par définir l'*Auftragstaktik* comme un « système de commandement – de management militaire » (p. 103). En réalité, ce qu'il veut à toute force nous faire prendre pour du management relève sans conteste du

10. Une volumineuse étude consacrée à l'administration des entreprises sous le nazisme ne mentionne Höhn qu'une fois : Peter MANTEL, *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus. Eine institutionen- und personengeschichtliche Studie*, Wiesbaden, Gabler, 2009, p. 728.

11. Ingo J. HUECK, « "Spheres of Influence" and "Völkisch" Legal Thought: Reinhard Höhn's Notion of Europe », in Christian JOERGES, Navraj Singh GHALEIGH (éd.), *Darker Legacies of Law in Europe. The Shadow of National Socialism and Fascism over Europe and Its Legal Traditions*, Oxford, Hart Publishing 2003, p. 71-85, p. 71-72.

commandement militaire, comme il le reconnaît parfois, par exemple quand il dit de Höhn :

«Après 1945, et singulièrement après l'ouverture de son Académie des cadres de Bad Harzburg en 1956, il transposa ce modèle militaire et administratif [*Auftragstaktik*] à l'économie privée et se reconvertit en penseur du management des services et de l'industrie. Dans des dizaines d'ouvrages et par des milliers de séminaires, il transforma l'*Auftragstaktik* en "management par délégation"» (p. 132-133).

En somme, Höhn ne commence à s'intéresser au management proprement dit qu'à partir des années 1950. La première partie du livre constitue ainsi un effort abusif pour faire de lui un théoricien majeur du management nazi.

PREMIER ANGLE MORT : TAYLORISME, FORDISME ET MOUVEMENT DE RATIONALISATION

Pourquoi avoir choisi de cerner «la conception nazie du management» en étudiant une revue confidentielle animée par des juristes qui s'intéressent peu au travail et à son organisation, qui n'invoquent apparemment aucun théoricien du management, qui ne se préoccupent pas vraiment des entreprises, et dont les écrits sur l'administration furent peu appliqués, voire pas du tout (p. 96) ? Cette mise en exergue est d'autant plus curieuse qu'elle s'accompagne d'une occultation des réflexions et des expérimentations managériales foisonnantes dont l'économie allemande fut le berceau durant la République de Weimar. Comme si le travestissement d'une méthode de commandement militaire prussienne en théorie managériale nazie ne pouvait faire illusion qu'en laissant dans l'ombre le monde de l'entreprise, dont on sait pourtant qu'il constitue le terreau privilégié du management depuis la fin du XIX^e siècle.

Dans les années 1880 et 1890, des expérimentations sont menées par des psychologues et des physiologistes allemands afin d'identifier les facteurs influençant la «capacité de performance» du «moteur humain», pour reprendre deux expressions de l'époque¹². Dans les années 1920, l'aura considérable du modèle économique américain en Allemagne contribue à diffuser ces idées au sein du grand public. Si J. Chapoutot mentionne sans s'y arrêter les missions de productivité menées aux États-Unis par les ingénieurs allemands dans les années 1920 (p. 72), il ne dit mot du fordisme et du «mouvement de rationalisation», qui submergent alors littéralement l'Allemagne. Un angle mort immense et injustifié. L'économie américaine est en effet érigée en modèle durant la République de Weimar. Le pèlerinage aux États-Unis devient un passage obligé pour les ingénieurs et les hommes d'affaires allemands, tandis que sont organisés des échanges universitaires et des stages dans des entreprises américaines. À l'époque, écrit Mary Nolan, «le débat sur la réforme économique de l'Allemagne eut lieu dans les termes de

12. Anson RABINBACH, *Le Moteur humain. L'énergie, la fatigue et les origines de la modernité*, Paris, La Fabrique, 2004 [1990], notamment p. 301-335.

l'américanisme et du fordisme»¹³. Mêlant organisation rationnelle du travail et consommation de masse, le fordisme offre une image de réussite éclatante aux Allemands englués dans des crises économiques à répétition, séduisant autant le patronat que les ingénieurs et les ouvriers. La traduction de l'autobiographie d'Henry Ford, *My Life and Work*, fait sensation en Allemagne et devient un best-seller vendu à plus de 200 000 exemplaires¹⁴, dont un aurait été offert à Hitler en 1924¹⁵. La même année, Himmler, déjà proche du NSDAP, écrit à un ami : «Tu lis donc Henry Ford [...] l'un de nos prédécesseurs les plus utiles, les plus importants et les plus vifs dans notre combat»¹⁶. Ford, note encore Mary Nolan, est «une sorte de héros de la culture populaire allemande au milieu des années 1920», moins pour son antisémitisme notoire que pour l'impressionnant succès de son entreprise¹⁷.

Le taylorisme reçoit en revanche un accueil mitigé. Perçu comme technocratique, hostile aux syndicats et coûteux à mettre en œuvre, il n'est adopté que par quelques grandes entreprises. Ce n'est qu'après l'hyperinflation de 1923 et la crise de 1924-1925, quand le mouvement de rationalisation prend son essor, que Taylor se fait connaître au-delà du milieu des ingénieurs – et comme de nombreux observateurs le constatent alors, les méthodes d'organisation des usines Ford lui doivent beaucoup.

Selon un observateur de l'époque, le mouvement de rationalisation consiste pour une grande part à synthétiser et adapter le taylorisme au système allemand :

«Ce sont les universités allemandes et les écoles supérieures de commerce – où les chaires d'économie commerciale et industrielle ont longuement mûri le problème – qui entreprennent ce travail de synthèse, aidées par les économistes et les techniciens, ardemment soutenues par l'état-major industriel. C'est alors l'apparition d'un flot d'articles et d'ouvrages, de conférences et d'organisations qui s'abritent sous le drapeau de la rationalisation»¹⁸.

L'État allemand crée en 1921 le Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk pour coordonner les efforts de rationalisation du commerce, de l'industrie, de l'agriculture mais aussi de l'économie domestique – J. Chapoutot, qui ne parle jamais de la sphère domestique, semble ignorer qu'elle est depuis le début du XX^e siècle un haut lieu d'élaboration et d'application des théories managériales¹⁹. Dans la deuxième moitié des années 1920, environ 600

13. Mary NOLAN, *Visions of Modernity: American Business and the Modernization of Germany*, New York, Oxford University Press, 1994, p. 5. Voir aussi Peter BERG, *Deutschland und Amerika, 1918-1929. Über das deutsche Amerikabild der zwanziger Jahre*, Lübeck-Hamburg, Mathiesen, 1963.

14. Thomas P. HUGHES, *American Genesis. A Century of Invention and Technological Enthusiasm, 1870-1970*, New York, Viking, 1989, p. 288.

15. Victoria DE GRAZIA, *Irresistible Empire. America's Advance through 20th Century Europe*, Cambridge, Harvard University Press, 2005, p. 76.

16. Cité dans Josef ACKERMAN, *Heinrich Himmler als Ideologe*, Göttingen, Munsterschidt, 1970, p. 37, et repris dans Michael Thad ALLEN, *The Business of Genocide, op. cit.*, p. 14.

17. M. NOLAN, *Visions of Modernity...*, *op. cit.*, p. 32.

18. André FOURGEAUD, *La Rationalisation. États-Unis, Allemagne: essai de synthèse doctrinale*, Paris, Payot, 1929, p. 18.

19. Voir par exemple, pour le management domestique dans la période qui nous occupe, Martina HESSLER, «The Frankfurt Kitchen: The Model of Modernity and the "Madness" of Traditional Users,

organisations privées, 85 bureaux publics et 67 instituts de recherche travaillent sur la rationalisation²⁰. Le mouvement est notamment porté par l'Institut allemand de formation aux métiers techniques (Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung, ou DINTA). Incorporant des éléments clés du taylorisme et du fordisme, cet institut met l'accent sur la « rationalisation humaine » et conduit un projet de « direction industrielle des hommes » (*industrielle Menchenführung*)²¹. Le but du DINTA est explicitement de façonner de nouveaux travailleurs, mieux adaptés à un travail rationalisé. En 1926, cet organisme publie environ 50 journaux tirés en tout à 400 000 exemplaires; en 1934, il en publie le double et leur tirage total atteint un million²².

Les nazis sont assurément les héritiers immédiats de ces réflexions et de ces expérimentations. Une historienne du management a montré ainsi que le système économique du III^e Reich « était un descendant direct des opérations déjà anciennes du mouvement de rationalisation »²³. Et selon Mary Nolan, sans même parler des nombreuses autres expressions du mouvement de rationalisation, « il est évident que les tentatives menées par le DINTA pour rationaliser l'économie sans américaniser le travailleur eurent une influence significative sur les ingénieurs et les industriels durant la République de Weimar et [...] sur les relations industrielles et l'éducation des travailleurs sous le national-socialisme²⁴ ». Il apparaît ainsi incompréhensible qu'une réflexion sur les liens entre nazisme et management occulte de cette manière le taylorisme, le fordisme et le mouvement de rationalisation.

DEUXIÈME ANGLE MORT : « LA JOIE AU TRAVAIL »

J. Chapoutot relève qu'un des éditeurs de *RVL* prône « la joie au travail » (p. 25) et que la branche du syndicat unique du III^e Reich responsable des loisirs est chargée « de la réflexion portant sur la décoration, l'ergonomie, la sécurité au travail et les loisirs sur le lieu de production. Étonnante modernité nazie : l'heure n'est pas encore aux baby-foots, aux cours de yoga ni aux *chief happiness officers*, mais le principe et l'esprit sont bien les mêmes » (p. 74). Selon l'auteur, si des nazis ont ainsi élaboré « une forme de travail “par la joie” (*durch Freude*) qui a ensuite prospéré après 1945 et qui nous est familière aujourd'hui, à l'heure

1926 to 1933 », in Ruth OLDENZIEL et Karin ZACHMANN (éd.), *Cold War Küchen. Americanization, Technology, and European Users*, Cambridge, MIT Press, 2009, p. 163-184; M. NOLAN, *Visions of Modernity*, *op. cit.*, p. 206-226.

20. Peter HINRICHS, *Um die Seele des Arbeiters. Arbeitspsychologie, Industrie- und Betriebssoziologie in Deutschland 1871-1945*, Cologne, Paul Rugenstein, 1981, p. 125, cité in M. NOLAN, *Visions of Modernity...*, *op. cit.*, p. 133.

21. M. NOLAN, *Visions of Modernity...*, *op. cit.*, p. 180.

22. *Ibidem*, p. 196.

23. Judith A. MERKLE, *Management and Ideology. The Legacy of the International Scientific Management Movement*, Berkeley, University of California Press, 1980, p. 199.

24. *Ibidem*, p. 203.

où l'«engagement», la «motivation» et l'«implication» sont censés procéder du «plaisir» de travailler et de la «bienveillance» de la structure» (p. 20), c'est en référence au *Dopolavoro* des fascistes italiens (p. 72-74). Les méthodes de management prônant actuellement le bien-être au travail seraient ainsi les émanations plus ou moins directes – le lien n'est pas clair – du nazisme et du fascisme.

En réalité, l'idée que les conditions de travail et le hors-travail influent sur la productivité est au moins aussi vieille que la fabrique, et dès 1900 elle fait l'objet d'ouvrages entiers aux États-Unis²⁵. Une ingénieure proche de Taylor affirme par exemple en 1914 que «des sentiments tels que le bonheur et le contentement, et même l'écoute de sons rythmés, de musique, etc. sont une aide dans l'accroissement de la productivité»²⁶.

J. Chapoutot occulte également le fait qu'en Allemagne, avant les années 1920, certains patrons célèbres comme Alfred Krupp, Walther Rathenau et Robert Bosch défendent avec passion l'organisation de loisirs pour les ouvriers et l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail²⁷. L'auteur omet aussi de préciser que la notion de «joie au travail» est promue depuis longtemps par des penseurs protestants comme Friedrich Naumann, qui a contribué à fonder une organisation dédiée à ce principe en 1907²⁸. Mary Nolan a souligné «la centralité du thème de la joie au travail dans les débats sur la rationalisation du travail humain et technique» dans les années 1920, et elle a montré que le DINTA fait lui aussi de ce principe un de ses chevaux de bataille²⁹. Étonnante modernité de la République de Weimar.

TROISIÈME ANGLE MORT : UNE CONCEPTION DU TRAVAIL NON AUTORITAIRE

Le livre présente Höhn et ses collègues comme les inventeurs d'une forme de management «participatif» (p. 131) dont nous avons vu qu'elle n'était qu'une interprétation de l'*Auftragstaktik*. En revanche, l'auteur ne nous dit pas que les principes de consentement et de subsidiarité, qui forment le socle de l'*Auftrags-taktik*, sont aussi dans l'air du temps dans l'Allemagne des années 1910 et 1920, revendiqués par des figures majeures du protestantisme comme Theodor Lohmann et Friedrich Naumann, ainsi que par des dirigeants progressistes

25. Voir par exemple Edwin L. SHUEY, *Factory People and Their Employers. How Their Relations Are Made Pleasant and Profitable. A Handbook of Practical Methods of Improving Factory Conditions and the Relations of Employer and Employee*, New York, Lenthilhon & Co, 1900.

26. Lillian Moller GILBRETH, *The Psychology of Management. The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*, Ann Arbor, University Microfilms International, 1994 [1914], p. 174.

27. Voir par exemple K. W. et O. E. MICHAELIS, *Alfred Krupp. A Sketch of His Life and Work, After the German of Victor Niemeyer*, New York, T. Prosser, 1888, p. 20-24.

28. David MESKILL, *Optimizing the German Workforce: Labor Administration from Bismarck to the Economic Miracle*, New York, Berghahn Books, 2018, p. 47.

29. M. NOLAN, *Visions of Modernity, op. cit.*, p. 179. Voir aussi Joan CAMPBELL, *Joy in Work, German Work. The National Debate, 1800-1945*, Princeton, Princeton University Press, 1989.

en vue comme Walther Rathenau³⁰. Ils sont à la base de l'*Arbeitsgemeinschaft* (communauté de travail), une fédération d'organismes paritaires réunissant chefs d'entreprise et travailleurs dont le décret d'officialisation (1918) constitue l'un des piliers du droit social allemand pendant la République de Weimar, et qui fut remise au goût du jour au début des années 1950 sous la bannière de la *Mitbestimmung* (codétermination)³¹.

Alors qu'il s'agit d'éléments importants pour comprendre les relations salariales dans l'Allemagne de l'entre-deux-guerres, l'auteur ne parle qu'une seule fois de la *Mitbestimmung* (p. 110) et jamais de l'*Arbeitsgemeinschaft* ni des patrons progressistes ou des leaders protestants. Il peut ainsi suggérer que Höhn et ses collègues de *RVL* ont élaboré « une conception du travail non autoritaire » (p. 20) essentiellement en référence à la doctrine nazie. Cette conception continuant d'infuser les écrits de Höhn après la guerre, J. Chapoutot s'autorise alors à affirmer que le nazisme a constitué une « matrice de la théorie et de la pratique du management pour l'après-guerre » (p. 16). Non seulement ce syllogisme est biaisé, car l'auteur ne montre pas en quoi la conception du travail promue par Höhn et ses collègues fut spécifiquement nazie, mais il repose en outre sur l'occultation de faits de première importance. De la part d'un historien, un *cherry picking* aussi constant interroge. Mais de la part d'un historien souhaitant démontrer l'« inscription [du nazisme] dans notre temps et notre lieu » (p. 19), cette occultation de la manière dont le nazisme s'inscrit dans le fil d'idées et de pratiques largement diffusées dans l'entre-deux-guerres est tout bonnement stupéfiante.

QUATRIÈME ANGLE MORT : LE MANAGEMENT SOUS LE NAZISME

« Les réflexions sur l'organisation du travail, sur l'optimisation des facteurs de production, sur la société productive la plus efficace ont été nombreuses et intenses sous le III^e Reich » (p. 77), relève à juste titre l'auteur en ouverture d'un chapitre qui, étrangement, ne cite aucun écrit de l'époque sur le sujet.

L'entrée en guerre de l'Allemagne a rendu plus que jamais nécessaire une production industrielle efficace et, à partir de 1941, Hitler ordonne aux ministres successifs de l'Armement et des Munitions, Fritz Todt et Albert Speer, d'appliquer aux usines de matériel de guerre diverses méthodes de rationalisation du travail et de production de masse inspirées notamment du taylorisme et du fordisme³². Responsable suprême de l'organisation du Parti nazi et chef du Front du Travail (organisme qui s'est substitué aux syndicats allemands après leur dissolution au début du mois de mai 1933), Robert Ley

30. Voir Harry KESSLER, *Walther Rathenau. His Life and Work*, trad. de W. D. Robson Scott et L. Hyde, New York, Harcourt, Brace and Co, 1930 [1928], p. 179-184 et p. 257-258.

31. Voir Edwin F. BEAL, « Origins of Codetermination », *Industrial and Labor Relations Review*, 8-4, 1955, p. 483-498, notamment p. 486-487.

32. R. J. OVERY, *War and Economy in the Third Reich...*, *op. cit.*, p. 343-375.

soutient la création de centres de formation pour cadres. Quant à lui, Oswald Pohl dirige l'Office central de l'économie et de l'administration de la SS, tout en supervisant l'organisation des camps de concentration. Et l'on pourrait multiplier de tels exemples de conception et d'application de méthodes managériales sous le nazisme.

Si J. Chapoutot note que Speer est, dès 1942, «le grand organisateur de l'économie de guerre, le technicien moderniste, le gestionnaire avisé – bref, le manager suprême des industries du Reich» (p. 18), il ne s'intéresse pas à lui et ne le cite qu'à cette occasion. De même, il n'évoque qu'une seule fois Todt, Ley et Pohl (respectivement p. 43, 40 et 17) sans examiner les méthodes managériales qu'ils ont promues, ni leurs acteurs, ni leurs outils. C'est là un quatrième angle mort dans l'analyse, aussi injustifié que les autres. L'auteur aurait dû, *a minima*, comparer les modes d'organisation du travail promus dans *RVL* et ceux réellement appliqués par les ingénieurs, les fonctionnaires, les responsables politiques, les officiers et les cadres nazis.

Les administrateurs du III^e Reich ont indéniablement repris des éléments des théories managériales qui circulaient dans les années 1910-1920, en Allemagne et dans les autres pays industrialisés. Mais cette appropriation n'a pas été l'œuvre du petit groupe de juristes étudiés par J. Chapoutot, dont les réflexions ne concernent pas le management proprement dit et sont visiblement restées lettre morte. L'auteur entreprend ainsi de montrer, dans la deuxième partie de l'ouvrage, que «la conception nazie du management a eu des prolongements et une postérité après 1945» (p. 19), sans avoir pris la peine de cerner convenablement cette «conception nazie du management» et en occultant plusieurs de ses sources d'inspiration.

REINHARD HÖHN, PORTRAIT À TROUS D'UN HOMME CHARNIÈRE

Quelle est donc la nature exacte des liens entre nazisme et management après 1945? Le propos de l'auteur reste vague :

«Les anciens gestionnaires du Grand Reich sont particulièrement plébiscités dans le secteur privé, où l'on apprécie leur excellente formation (de juriste, généralement), leur expérience à la tête des organes du Reich, et où l'on se souvient des excellentes affaires réalisées, pendant douze ans, grâce au réarmement et à la coopération fructueuse entre industrie allemande et empire concentrationnaire SS» (p. 84).

Quelles entreprises, dans quels secteurs, courtisent quels administrateurs et pour quels postes? Les entreprises allemandes reprennent-elles après-guerre des outils forgés dans les proliférantes agences du III^e Reich? L'auteur n'en dit rien. Selon lui, la charnière liant nazisme et management avant- et après-guerre se résume à un homme, Reinhard Höhn, dont il fait un portrait malheureusement troué de zones d'ombre. Par exemple, comment Höhn est-il passé, autour de 1953, du soin par imposition des mains au monde industriel? Avait-il des liens avec le patronat? Est-ce le réseau des anciens SS qui a joué? Ou des contacts dans l'armée? J. Chapoutot ne le dit pas, bien qu'il s'agisse

d'un tournant décisif dans la vie de Höhn. Des éléments biographiques dispersés dans l'ouvrage suggèrent que l'ancien SS n'a pas été recruté pour ses réflexions administratives ou ses liens avec le nazisme mais pour ses qualités de pédagogue, sa grande culture, son intelligence, son humour et son « charisme » (p. 91). Nous n'en saurons pas davantage³³.

L'auteur ne précise pas non plus comment Höhn se forme au management, de quels ouvrages il s'inspire, s'il rencontre des universitaires américains, s'il se rend aux États-Unis, s'il côtoie des patrons et des cadres, ou quels contacts il a noué dans le monde de l'entreprise depuis son arrivée à la tête d'un « *think tank* industriel » en 1953. On aurait aimé savoir aussi comment Höhn recrute et dirige le corps professoral de son institut de formation continue. L'auteur note que « 200 000 cadres furent formés par Höhn et ses équipes entre 1956 et 1972 » (p. 133), durant la période faste de l'Académie. Mais quels curriculums étaient proposés à ces cadres ? Quels types de professeurs étaient recrutés ? Combien ont enseigné à l'Académie ? Le livre n'en dit rien. J. Chapoutot prend cependant soin de souligner que trois autres ex-nazis y donnèrent des cours (deux intervenaient à temps partiel et le troisième a rejoint l'Académie en 1970), sans pour autant détailler leurs enseignements et leur carrière au sein de l'Académie. Deux professeurs et deux intervenants ex-nazis, c'est peu pour un centre de formation ayant accueilli 200 000 cadres en quinze ans. De fait, selon Alexander Müller, auteur de la seule biographie de Höhn existante, l'Académie comptait 11 professeurs réguliers et 35 intervenants en 1960, et à son apogée en 1971 ses effectifs ont atteint une trentaine de professeurs et une centaine d'intervenants³⁴. Cela n'empêche pas J. Chapoutot d'avancer qu'une bonne partie du patronat allemand de l'après-guerre « envoie ses managers écouter les bonnes leçons d'anciens SS » (p. 90). Nous voilà au cœur du livre : après la guerre, d'anciens nazis ont enseigné dans une prestigieuse « école de commerce » dirigée par l'un d'eux, et l'auteur laisse entendre que leurs enseignements étaient tirés de la doctrine nazie. Il existerait ainsi des liens directs entre nazisme et management après-guerre. CQFD.

Sauf que l'argumentation tourne court, à nouveau. Il est tout d'abord abusif de comparer l'Académie à « l'INSEAD, ou à toute école de commerce délivrant des MBA pour cadres » (p. 90). Bad Harzburg n'est pas une école de commerce mais un centre de formation continue pour cadres, et notamment pour cadres de proximité, où ils ne restent que quelques semaines tout au plus. Le grand

33. Sur la figure de Höhn, citons Alexander MÜLLER, *Reinhard Höhn. Ein Leben zwischen Kontinuität und Neubeginn*, Berlin, Be. Bra Wissenschaft Verlag, 2019 ; Adelheid von SALDERN, « Das "Harzburger Modell". Ein Ordnungssystem für bundesrepublikanische Unternehmen, 1960-1975 », in Thomas ETZEMÜLLER (éd.), *Die Ordnung der Moderne. Social engineering im 20. Jahrhundert*, Bielefeld, transcript Verlag, 2009, p. 303-329 ; Michael WILDT, « Der Fall Reinhard Höhn. Vom Reichssicherheitshauptamt zur Harzburger Akademie », in Alexander GALLUS et Axel SCHILDT (éd.), *Rückblickend in die Zukunft. Politische Öffentlichkeit und intellektuelle Positionen in Deutschland um 1950 und um 1930*, Göttingen, Wallstein, 2011, p. 254-271.

34. Correspondance avec l'auteur.

nombre de stagiaires passés par Bad Harzburg suggère une faible sélectivité, et d'après H. Schröter «son court programme *ad hoc*, quoique très populaire, n'était en rien équivalent à un MBA»³⁵. J. Chapoutot relève que l'Académie ne formait pas seulement au management mais aussi au marketing et à la diététique, omettant de préciser que l'offre de formations était en fait beaucoup plus large et concernait également le droit du travail, la vente, l'ingénierie, l'économie, le secrétariat, les relations publiques ou encore la comptabilité³⁶. L'aura de Höhn fut certes considérable en Allemagne dans les années 1960 et s'étendit jusqu'en Autriche et en Suisse, mais guère au-delà. Si l'on se fie aux catalogues de la bibliothèque du Congrès et de la BnF, ses manuels n'ont été traduits ni en anglais ni en français. Et son influence semble avoir rapidement décliné dans les années 1970. Selon une enquête réalisée au milieu des années 1970 auprès de 355 entreprises industrielles ouest-allemandes, seules 16 % d'entre elles appliquaient en tout ou partie le modèle de Bad Harzburg³⁷.

Par ailleurs, Höhn et ses trois collègues ex-nazis professaient-ils l'«élan vital», la «communauté allemande originelle», le darwinisme social ou encore l'eugénisme et la «pureté de la race»? Apparemment pas. L'auteur note que l'un d'eux enseignait le marketing et un autre la diététique, sans pour autant suggérer de lien entre nazisme et marketing ou entre nazisme et diététique³⁸. Quant au professeur de management Höhn, écrit l'auteur, on ne trouve «plus trace de l'antisémitisme et du racisme, si fondamentaux dans la vision du monde nazie, dans ses écrits d'après-guerre» (p. 135). En revanche, il «garda du nazisme cette idée que, dans la lutte pour la vie comme dans la guerre économique, il faut être performant et encourager la performance» (p. 135). Comme si c'était là une idée spécifiquement nazie...

Le livre passe également sous silence le succès international, dans les années 1950 et 1960, du «management par objectifs» de Peter Drucker, une méthode d'organisation du travail se voulant non autoritaire et dont on aurait aimé connaître l'éventuelle influence sur Höhn³⁹ (la traduction allemande du best-seller qui a popularisé cette méthode a connu sept éditions entre 1956

35. Harm G. SCHRÖTER, *Americanization of the European Economy. A Compact Survey of American Economic Influence in Europe since the 1880s*, Dordrecht, Springer, 2005, p. 103.

36. Wolfgang GRUNWALD, Wilmar F. BERNTHAL, «Controversy in German Management: The Harzburg Model Experience», *Academy of Management Review*, 8-2, 1983, p. 233-241, ici p. 233; Armin GRÜNBACHER, *West German Industrialists...*, *op. cit.*, p. 68-69.

37. Armin TÖPPER, «Das Harzburger Modell in der Unternehmenspraxis. Eine Bestandsanalyse», *Der Betrieb*, vol. 38, 1978, p. 1802-1803.

38. Les liens entre nazisme et marketing ont été par exemple examinés dans S. Jonathan WIESEN, *Creating the Nazi Marketplace. Commerce and Consumption in the Third Reich*, Cambridge, Cambridge University Press, 2011. Pour ne citer qu'un exemple, Elisabeth Noelle-Neumann commença sa carrière au sein d'un journal fondé par Goebbels, *Das Reich*, où elle commit des articles antisémites, avant de devenir après-guerre une éminente théoricienne des *communication studies* (Christopher SIMPSON, *Science of Coercion: Communication Research and Psychological Warfare, 1945-1960*, New York, Oxford University Press, 1994, p. 22).

39. Peter F. DRUCKER, *The Practice of Management*, New York, Harper and Row, 1954.

et 1970)⁴⁰. Selon Armin Grünbacher, les cours donnés à Bad Harzburg mêlaient références d'inspiration américaine, politique sociale et spécificités allemandes d'après-guerre, le tout mâtiné de conservatisme et de paternalisme – soit rien d'intrinsèquement nazi. Et Grünbacher de préciser :

« Le modèle soi-disant “allemand” de Höhn reposait par bien des aspects sur des idées et des philosophies américaines, mais parce qu'il était similaire à (ou même basé sur) l'*Auftragstaktik* (tactique par la mission) de l'armée allemande, une notion que beaucoup d'entrepreneurs connaissaient de leur expérience dans l'armée, il pouvait la vendre avec succès à des entrepreneurs allemands conservateurs »⁴¹.

J. Chapoutot cite l'ouvrage de Grünbacher dans sa bibliographie, mais il ne discute pas cette affirmation qui relativise pourtant et la thèse d'une origine nazie des théories managériales de Höhn, et l'idée que le patronat allemand de l'après-guerre « envoie ses managers écouter les bonnes leçons d'anciens SS », comme si le passé nazi de Höhn et de ses trois collègues constituait le principal attrait de Bad Harzburg.

En réalité, Höhn semble avoir été un intellectuel conservateur, nationaliste et antisémite, passionné d'histoire militaire et ambitieux, qui se convertit au nazisme par opportunisme une fois Hitler au pouvoir⁴², et qui accomoda ses réflexions sur l'*Auftragstaktik* à l'administration nazie jusqu'en 1945 avant de les accommoder au monde de l'entreprise à partir des années 1950, où elles eurent davantage d'écho. Il ne fait aucun doute qu'il fût un nazi nocif et criminel avant 1945 et un professeur de management influent en Allemagne dans l'après-guerre. Mais cela ne suffit pas à faire du nazisme une des matrices du « management moderne ».

ANALOGIES INJUSTIFIÉES ET RAPPROCHEMENTS INSIDIEUX

Le livre de J. Chapoutot repose sur l'occultation de faits de première importance, sur des analogies souvent imprécises et sur des rapprochements partiels, voire volontiers insidieux. C'est frappant par exemple quand l'auteur avance que « Reinhard Höhn est une sorte de Josef Mengele du droit » (p. 78), une comparaison peu justifiée qui semble avoir essentiellement pour fonction de diaboliser Höhn à peu de frais. De manière similaire, le seul ouvrage de management étranger cité dans le texte est *L'Ère des responsables*, signé Maurice Papon⁴³. Parmi les dizaines de milliers d'ouvrages sur le management publiés depuis le début du XX^e siècle,

40. Mauro F. GUILLÉN, *Models of Management. Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago, University of Chicago Press, 1994, p. 144.

41. Armin GRÜNBACHER, *West German Industrialists and the Making of the Economic Miracle*, op. cit., p. 57 et 68, citation p. 70.

42. Joshua A. KATZ, « The Concept of Overcoming the Political: an Intellectual Biography of SS-Standartenführer and Professor Dr. Reinhard Hoehn, 1904-1944 », thèse, Virginia Commonwealth University, 1997, p. 48-51 (<https://scholarscompass.vcu.edu/etd/998>).

43. Maurice PAPON, *L'Ère des responsables. Essai sur une méthodologie de synthèse à l'usage des chefs dans la libre entreprise et dans l'État*, Tunis, La Rapide, 1954.

pourquoi mettre celui-ci en avant ? En quoi mérite-t-il plus d'attention que les *Principles of Scientific Management* de Taylor ou le best-seller de Peter Drucker sur le management par objectifs ? Est-il devenu la bible des hauts fonctionnaires français ? Papon cite-t-il Höhn ou préconise-t-il des pratiques managériales similaires ? J. Chapoutot ne nous le dit pas. La mention de ce livre ne semble avoir d'autre fonction que d'associer captieusement collaboration et management. Comme avec Mengele, l'effet de halo tient lieu de démonstration.

Autre exemple : l'auteur parle de « choc de simplification » (p. 28) pour désigner une réforme bureaucratique du III^e Reich, sans préciser si le terme est d'époque ou s'il est emprunté à François Hollande afin d'insinuer, au risque de l'anachronisme, une continuité du nazisme à aujourd'hui. Cherchant à produire « des effets de contemporanéité » (p. 13), le livre joue ainsi sur l'écho actuel de termes, d'idées et de pratiques plus ou moins managériales que l'on trouvait sous le III^e Reich et que l'on trouve encore de nos jours – en omettant de préciser si on les trouvait aussi avant le nazisme et en quoi elles seraient spécifiquement managériales. Certes, un vade-mecum du ministère de l'Approvisionnement et de l'Agriculture du Reich contenait les mots « élasticité », « performance », « objectif » et « mission » ; mais cela autorise-t-il l'historien à suggérer avec insistance un lien de parenté entre nazisme et management ?

Citons un dernier exemple, particulièrement choquant, de raisonnement biaisé et insidieux. Pour montrer l'influence concrète de la méthode de Bad Harzburg sur l'organisation des entreprises allemandes, l'auteur n'étudie qu'un seul cas : la chaîne de supermarchés Aldi, récemment épinglée pour son management par la terreur, son non-respect de l'obligation légale d'autoriser des comités d'entreprise et ses méthodes de harcèlement et de mise sous pression. De telles pratiques étaient-elles recommandées à Bad Harzburg ? Certes non, et J. Chapoutot concède même que le modèle de Bad Harzburg « n'était pas pire que les autres, au contraire », il se voulait moins autoritaire (p. 137). Ça n'empêche pas l'auteur de poser un syllogisme fallacieux : « Aldi se réclame fièrement, depuis ses origines, de la méthode de management de Bad Harzburg » (p. 125) ; or Aldi pratique le management par la terreur ; donc la méthode de Bad Harzburg est liée au management par la terreur. Quand l'auteur cite quelques pages plus loin le procès France Télécom et les conditions de travail chez Amazon, il n'a pas besoin de prouver un quelconque lien entre ces entreprises et le modèle de Bad Harzburg, le lecteur averti a compris : *management = mal = nazisme*. Effet de halo à nouveau.

Alors que l'auteur annonce en introduction que son livre n'est pas un réquisitoire contre le management (p. 18), il a parfois du mal à cacher son mépris pour « un milieu économique et managérial où les grands esprits ne forment pas la majorité de l'espèce » (p. 90), et l'épilogue est de fait un réquisitoire contre le management. On y lit par exemple :

« Dans ce monde-là [le monde actuel], le “management” est roi et les problèmes les plus douloureux que l'on rencontre (des douleurs physiques et psychiques allant jusqu'au suicide) sont ceux-là mêmes qu'il semble créer [...]. Devons-nous “gérer” notre vie, nos amours et nos émotions et être performants dans la guerre économique ? Ces idées-là entraînent la réification

de soi, de l'autre et du monde – la transformation généralisée de toute existence, de tout être, en “objets” et en “facteurs” (de production), jusqu'à l'épuisement et la dévastation» (p. 136).

Ponctué de telles affirmations sans nuances, l'épilogue verse dans le pamphlet idéologique, assénant une critique du management qui n'en appelle plus à l'intelligence du lecteur mais à son indignation. L'historien se retire. Place au procureur.

On comprend mieux, à la lecture de ces accusations, les angles morts du livre: la démonstration n'a cessé d'être à sens unique. Il s'agissait de montrer ce qui survécut après-guerre d'une prétendue «conception nazie du management» (qui était en fait une interprétation d'une méthode de commandement militaire), et d'occulter pour cela les conceptions managériales dont le nazisme n'a fait qu'hériter ou qui ont disparu avec lui. L'instruction était à charge⁴⁴.

J. Chapoutot, semble-t-il, ne voulait pas raconter le management de la fin du XIX^e siècle à nos jours en passant par le nazisme, ce qui aurait été pertinent au regard des éléments historiques que nous avons rappelés; il voulait raconter le management du nazisme à aujourd'hui; et en fait il raconte l'*Auftragstaktik* du début du XIX^e siècle aux années 1970 (le livre devait d'ailleurs s'intituler *Libres d'obéir: le management, du nazisme à la RFA*⁴⁵). La thèse «de la modernité du nazisme, de son inscription dans notre temps et notre lieu» (p. 19), n'est pas démontrée – et elle reste par ailleurs très vague: moderne par rapport à quoi?

Brossant un portrait lacunaire et biaisé d'un juriste nazi passionné d'histoire militaire qui fut après-guerre directeur d'un centre de formation pour cadres, l'auteur ne nous apprend pas grand-chose du nazisme et du management. Le management peut détruire les êtres humains, le nazisme est détestable, et l'un et l'autre sont compatibles. C'est indéniable⁴⁶. Mais cela n'autorise pas à instrumentaliser malhonnêtement le nazisme et l'histoire au profit d'un réquisitoire partisan.

Thibault LE TEXIER

Chercheur associé au CESSP

EHESS, 54 boulevard Raspail, 75006 Paris

letexier_t@yahoo.fr

44. Les ouvrages sur le travail et le néolibéralisme cités dans la bibliographie sont d'ailleurs majoritairement à charge eux aussi, réduisant généralement le management à un simple outil au service des actionnaires, et certains de ces ouvrages parlent à peine de management, en réalité.

45. «Nouveautés», *Livres de France*, vol. 1-3, n° 448, 2020, p. 68.

46. Voir par exemple, sur la compatibilité du nazisme et du management, Michael THAD ALLEN, *The Business of Genocide*, op. cit.