

ENTRETIEN AVEC JOHANN CHAPOUTOT SUR SON LIVRE LIBRES D'OBÉIR. LE MANAGEMENT DU NAZISME À AUJOURD'HUI

Mylène Belbezier et Olivier Cléach

Mylène Belbezier (MB) : *Pour commencer, pourriez-vous nous présenter votre parcours ?*

Johann Chapoutot (JC) : Je suis professeur d'histoire contemporaine à Sorbonne Université. Je suis spécialiste de l'histoire de l'Allemagne contemporaine. J'ai travaillé sur le nazisme dans le cadre de ma thèse¹ et de mon habilitation à diriger des recherches². Plus précisément, je me suis intéressé, d'abord, à la conception nazie du temps, ensuite à la normativité nazie et, à partir de cette réflexion sur la normativité nazie qui a donné lieu à un ouvrage intitulé *La loi du sang*³, j'ai effectué des recherches sur l'organisation du travail souhaitable, idéale telle que la concevait les nazis.

Sur ce dernier point, j'ai analysé le parcours d'un des juristes que j'avais lu et étudié dans *La loi du sang*, Reinhard Höhn (1904 – 2000) qui, après 1945, a eu une deuxième vie, une seconde carrière de théoricien, de professeur de management et de directeur d'école de commerce.

MB : *Et justement, comment avez-vous fait le choix de cet homme ?*

JC : C'est un juriste important pendant la période nazie, qui fait une très belle carrière universitaire et, parallèlement, une carrière administrative au sein de la SS, dont il gravira les échelons et terminera au grade de général en 1944. Il s'occupe, dans les années 30, de ce qui l'intéresse intellectuellement, c'est-à-dire la définition de la communauté raciale, la communauté populaire, par opposition à l'État. Il fait partie de ces grands contempteurs de l'État, pour lesquels le principe organisationnel du groupe humain est la communauté et non l'État. Et par ailleurs, en tant que directeur de l'Institut de recherche sur l'État

¹ Thèse soutenue en 2006 à Paris I, sous la direction de Robert Frank et d'Étienne François : *Le national-socialisme et l'Antiquité*, parue aux PUF en 2008.

² Travail d'habilitation à diriger des recherches sous la direction de Pascal Ory, université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, soutenu à Paris I, le 21 octobre 2013 : *Études sur la culture normative nazie*.

³ Johann Chapoutot, *La loi du sang. Penser et agir en nazi*, Paris, Bibliothèque des Histoires, Gallimard, 2014.

(*Institut für Staatsforschung*) à l'Université de Berlin, il est un de ceux qui réfléchissent, d'une part, à la transformation des structures administratives du Reich, au fur et à mesure de son expansion, et d'autre part, au remplacement de l'État par des agences. C'est d'ailleurs une pratique très prégnante sous le III^e Reich (1933 – 1945) que de multiplier les agences.

Après 1945, Reinhard Höhn se reconvertisse dans le management micro-économique, au sein de l'entreprise. Après une première carrière « fabuleuse » – général SS, professeur à l'Université de Berlin, directeur d'institut, très proche de Heinrich Himmler (1900 – 1945)¹ – il a une deuxième carrière, non moins fabuleuse, cette fois-ci en tant que théoricien du management, inventeur d'un modèle de management salué dans le monde germanique et ailleurs, auteur à succès de manuels de management, sans oublier qu'il a fondé et dirigé la principale école de commerce en Allemagne, l'*Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft*. Il me semblait que ce destin-là, cette double biographie, avec sa double réussite professionnelle et intellectuelle, était intéressante pour comprendre, d'une part, le nazisme en tant que tel, et, d'autre part, l'organisation économique allemande.

Par ailleurs, la continuité biographique de cet homme-là permet peut-être de comprendre quelque chose de notre monde, ce monde que nous habitons et que nous constituons, et que les nazis eux-mêmes ont habité et constitué. C'est une des lignes de force dans mon travail, depuis le début, de constater et de montrer – je n'en étais pas convaincu au début – que les nazis ne sont pas caractérisés par leur extranéité, qu'elle soit pathologique, théologique, ou zoologique, des animaux, des fous, les démons, etc. Mais que, au contraire, les nazis sont bien de ce temps et de ce lieu que nous habitons nous, c'est-à-dire l'Occident des XIX^e-XX^e siècle. Pour toutes ces raisons, Reinhard Höhn offre une étude de cas intéressante pour penser le nazisme, le management, et pour penser notre modernité, que le nazisme et le management habitent.

Olivier Cléach (OC) : *Une petite précision : est-ce que la définition du nazisme fait consensus en histoire ?*

JC : Alors, le nazisme, c'est d'abord et avant tout, si vous voulez, une définition chronologique. C'est un mouvement partidair, mais aussi social, avec l'élaboration d'une contre-société dès le début des années 1920. Si son spectre chronologique va du début des années 1920 à 1945, pour comprendre la vision nazie du monde et ses pratiques, il faut s'intéresser à l'amont et puis à l'aval. Je veux dire, en termes biographiques par exemple, au recyclage institutionnel et personnel d'anciens nazis dans les appareils occidentaux après 1945, services secrets américains, police politique d'Amérique latine, Légion étrangère française, administration allemande, université allemande, police allemande, diplomatie allemande, gouvernement allemand, etc.

Le nazisme, comment le définir sinon comme d'abord et avant tout une vision du monde – je reprends une terminologie nazie –, qui est caractérisée par un système de croyances dans le combat, le combat pour la maîtrise des approvisionnements vitaux, à l'échelle individuelle comme à l'échelle du groupe. Et là, très banalement, les nazis s'inscrivent

¹ Un des plus hauts dignitaires du régime nazi, chef de la SS, de toutes les polices du Reich, un des plus importants responsables de toutes les exactions commises par les nazis. Il se suicide en 1945. L'article de Wikipédia est très détaillé : https://fr.wikipedia.org/wiki/Heinrich_Himmler

dans la tradition du darwinisme social, prégante en Europe depuis les années 1860. Ce sont des darwinistes sociaux, certes particulièrement virulents et radicaux, mais ce sont des darwinistes sociaux. Leur vision du monde repose sur l'idée centrale de la guerre et accorde beaucoup d'importance à la définition biologique de l'existence.

La définition biologique du peuple allemand, considéré comme une « race », repose sur une définition biologique de l'individu, défini par son appartenance raciale, laquelle appartenance est déterminante. Ce déterminisme biologique considère qu'un Juif ne ressent pas, ne pense pas, ne vit pas comme un Germain, ou bien encore que la musique de Bach est inaudible pour un « nègre », que la musique « nègre », c'est-à-dire le jazz, est inaudible pour un Germain, ce genre de choses. Ce sont des choses que je montre dans *La loi du sang*, dans mes précédents travaux.

Le nazisme, c'est d'abord et avant tout une vision du monde, et son originalité est de se réaliser dans des pratiques d'ingénierie sociale dès 1933. C'est ce qui fait la double spécificité du nazisme, si vous voulez. La première spécificité, c'est que le nazisme est non spécifique, c'est-à-dire que le nazisme est très banal dans les idées qu'il avance et qu'il défend. La guerre, la biologie... Même les pratiques mises en œuvre à partir de ces idées-là, ne sont pas originales, puisqu'elles existent ailleurs : stérilisation obligatoire pour les déficients physiques et mentaux, quête de l'espace vital, tout ça existe partout et avant eux.

Mais leur spécificité réside dans leurs pratiques qui sont d'une radicalité, d'une violence, d'une rapidité, d'une brutalité, inédite en comparaison à ce qui se fait ailleurs. Ils font des choses que les autres font : ils stérilisent comme les Scandinaves et comme les Américains le font depuis bien longtemps, et ils le font avec 25 ans de « retard » par rapport aux États-Unis qui le pratiquent depuis 1908, tandis que les nazis l'appliquent à partir de 1933. Ils sont en quête d'espace vital comme les Français, comme les Britanniques, comme les Américains avec leurs empires coloniaux, soit internes soit externes. Mais ils le font de manière originale, non pas Outre-mer, mais dans l'espace européen. Voilà ce qu'on peut dire, sans doute trop rapidement.

MB : *Pour revenir sur la place de l'État dans l'idéologie nazie, vous parlez du darwinisme social auquel s'opposerait l'État providence... Si on pouvait revenir là-dessus et puis sur la forme que prend le modèle nazi d'organisation.*

JC : Oui, vous pointez les deux aspects principaux du nazisme. C'est-à-dire qu'il y a, chez les nazis socio-darwinistes, une remise en cause de l'État, ce qui est classique depuis la fin du XIX^e siècle : l'État est considéré par les darwinistes sociaux comme une instance, une institution contre-sélective. L'État est contre-sélectif, parce que, dans sa fonction d'État providence, il permet de faire vivre ou survivre ceux qui doivent mourir. Les nazis ne tolèrent l'État que dans la stricte mesure où il demeure l'auxiliaire de la « loi de la nature », c'est-à-dire dans la mesure où l'État, au lieu de faire survivre ceux qui doivent mourir, les aide à mourir. D'où les stérilisations, à partir de 1933, pour exclure du processus procréatif les malades ou considérés tels. Puis, à partir d'octobre 1939, les assassinats dans le cadre de l'opération T4¹, où l'État occupe un rôle de simple auxiliaire de la nature, puisqu'il acte des processus naturels.

¹ Aktion T4 est le nom qui a été donné après la Seconde Guerre mondiale, à la campagne d'extermination d'adultes handicapés physiques et mentaux par le régime nazi d'octobre 1939 à août 1941 [<https://www.sciencespo.fr/mass->

Si les nazis reprennent à leur compte la critique social-darwinienne de la contre-sélectivité de l'État providence, leur critique de l'État va bien au-delà, parce que, pour eux, l'État est, dans sa genèse, vicié. En effet, l'État moderne s'est constitué via l'Empire romain, il s'est poursuivi dans l'Église catholique puis les institutions monarchiques françaises. Pour les idéologues nazis, l'État est une institution issue d'une culture étrangère à la « race » germanique. Dans leur conception de l'Histoire, le bas Empire romain est l'œuvre des Juifs et de l'Église catholique, puisque, pour les nazis, le catholicisme, c'est du judéo-christianisme.

Une autre critique adressée à l'État par les nazis porte sur son étymologie : le terme d'État vient du latin *status*, ce qui se tient debout, ce qui est du statique, ce qui demeure inchangé. Or, la vie, c'est de la dynamique, c'est du flux, c'est le sang, c'est la pulsation. Ce n'est pas du stock, pour reprendre une dichotomie plus contemporaine. Dans la perspective idéologique nazie, l'État est une entrave au libre développement de la vie. En tant que corpus de normes et en tant que corps de fonctionnaires, il constitue une entrave aux forces vives de la race et de son action, qu'elle soit économique, sportive, guerrière, etc. Si vous adoptez le point de vue des théoriciens du nazisme, l'État, par sa genèse comme par son effectivité, est un non-sens.

C'est pourquoi, parce qu'il faut bien s'organiser quand même, le type d'organisation privilégié et adéquat au mouvement nazi, c'est « l'agence » : *Anstalt* en allemand, ou *Apparat*. Ainsi, le nazisme, c'est non seulement une théorie, mais c'est également une pratique : à partir de 1933, pullulent les agences, à tel point que l'organisation nazie est, de fait, très désorganisée. Les historiens ont parlé de *polycratie*, une pluralité de centres de décisions, de centres de pouvoir. Mais, si vous voulez, c'est une façon polie de dire « gros bordel ». L'organisation nazie est une juxtaposition d'agences en concurrence les unes contre les autres, dans une visée, clairement, de darwinisme administratif. Vous mettez sur un même thème ou sur un même territoire plusieurs agences, concurrentes entre elles mais aussi avec des instances d'État, et ensuite : « que le meilleur gagne ! ». Le meilleur, c'est-à-dire celui qui proposera la solution la plus radicale, la plus rapide, la plus brutale.

L'organisation du nazisme réel opère par radicalisation cumulative. Ce que je trouve intéressant, c'est que les historiens le savaient depuis longtemps, depuis les années 1950, mais ce qu'on savait moins, et ce que je montre dans le livre, c'est que cette pratique-là était aussi une théorie : c'était aussi justifié, c'était aussi légitimé par une conception sociale darwiniste de la saine concurrence et de la bénéfique émulation.

OC : *Y avait-il un organisme qui chapeautait toutes ces agences ?*

violence-war-massacre-resistance/fr/document/1-extermiation-de-malades-et-handicapes-mentaux-sous-le-regime-national-socialiste.html]. Ce meurtre de masse, qui préfigure l'extermination des Juifs, aurait fait entre 70 000 et 80 000 victimes. Les assassinats étaient effectués par gazage au monoxyde de carbone. Si l'opération cessa officiellement en août 1941, les exécutions de personnes considérées comme handicapées se poursuivirent tout au long de la guerre. Le terme T4 fait référence à l'adresse du bureau central de l'opération, située au n° 4 de la *Tiergartenstrasse* à Charlottenburg, un des quartiers résidentiels de Berlin. Usant de leur habituel cynisme, les nazis avaient installé leur quartier général dans une maison confisquée à une famille « juive ». Ces éléments sont extraits de l'article, détaillé et régulièrement mis à jour, de Wikipédia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Aktion_T4_article.

JC : Non, rien du tout, c'était un bordel sans nom. J'en donne des exemples dans le livre, mais, sur un seul thème, un seul territoire, vous avez une concurrence effrénée, qui correspond bien à l'organisation très féodale du nazisme : chaque petit chef constituant sa féodalité, et devant prouver sa radicalité pour accéder à la grâce du Suzerain, qui est Hitler et qui, lui, ne fait rien, ne bosse jamais, mais par contre tranche, nonchalamment, en baissant son pouce ou en le relevant, quand on lui présente quelque chose. Ça fonctionne comme ça. Mais encore une fois, cette pratique-là, on la connaissait depuis un moment, en tout cas les historiens. Le grand public non, parce que le grand public imagine que, puisque ce sont des Allemands, c'est carré : non, ce n'est pas du tout comme ça. On le savait, mais on ne savait pas forcément que c'était théorisé et voulu comme tel.

Ce qui me semble intéressant – et je pense qu'on peut l'affirmer sans ambages –, c'est que les nazis anticipent avec quarante ans d'avance le *New public management*. C'est clair dans les pratiques et dans la théorie. La raison en est simple : le terreau idéologique et culturel, ou les postulats en amont du *New public management* sont, sinon identiques, du moins homologues au nazisme. Dans les deux cas, vous avez une critique féroce de l'État : l'État comme entrave, l'État comme obstacle, l'État comme retard, l'État comme coût, l'État comme charge. Dans les deux cas aussi, vous avez une conception biologique de la vie et de l'action humaine. Ce qui les différencie, c'est que cette conception biologique est prise au sens littéral, chez les nazis, tandis qu'elle est prise au sens métaphorique du côté du *New public management*.

En effet, le *New public management* repose sur l'idée néolibérale que ce qui importe c'est le flux, c'est la dynamique, c'est le libre épanouissement des forces vives, etc. Mais cette biologie métaphorique du néolibéralisme et du *New public management* n'est pas toujours métaphorique, si vous voulez. D'une part, les métaphores ont des effets réels : quand j'emploie des métaphores, je pense le monde d'une certaine manière. D'autre part, on sait bien que le *New public management* et le néolibéralisme sont souvent solidaires d'un retour en force de la *sociobiologie* : c'est le cas dans les années 1970 de manière paradigmatique aux États-Unis. De mon point de vue, ces arguments légitiment des parallèles, voire des filiations entre idéologie nazie et fondements théoriques du néolibéralisme.

Je fais cette remarque suite au débat qu'a provoqué la lecture de mon livre et aux reproches, un peu faciles, qui m'ont été formulés : Point Godwin-ci¹, *reductio ad hitlerum*²-là. Mais je suis désolé, il y a quand même des arguments derrière ce que je raconte ! J'avais écrit d'autres livres aussi sur le sujet, donc je connais un peu !

OC : *Ne soulignez-vous pas le reflet d'un contexte ? Parce qu'à peu près au même moment, la Société du Mont Pèlerin défend des idées très proches, non ?*

¹ « Au départ relative aux discussions sur des forums virtuels, la loi de Godwin peut s'appliquer à tout type de conversation ou débat ; l'un des interlocuteurs atteint le point Godwin lorsqu'il en réfère au nazisme, à Hitler ou à la Shoah, pour disqualifier l'argumentation de son adversaire », in https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Godwin#Le_point_Godwin

² « *Reductio ad Hitlerum* est une expression ironique ou sarcastique désignant, sous forme de locution latine, le procédé rhétorique consistant à disqualifier les arguments d'un adversaire en les associant à Adolf Hitler », https://fr.wikipedia.org/wiki/Reductio_ad_Hitlerum

JC : Alors oui et non. La société du Mont Pèlerin¹, c'est la question du néolibéralisme des années 1930. C'est une question vraiment intéressante et très bien documentée : je pense, par exemple, aux travaux de l'historien Jean Solchany sur Wilhelm Röpke², ainsi qu'aux travaux de Serge Audier sur le néolibéralisme³.

Dans le cas allemand, les ordolibéraux, qui sont les *vrais* premiers néolibéraux, sont des antinazis. Pour une raison simple, c'est qu'à leurs yeux, les nazis sont trop dirigistes, ils accordent encore trop de place à l'État. C'est un peu trop soviétique, si vous voulez. Les ordolibéraux veulent rénover le libéralisme qui a failli en 1929. Pour cela, ils promeuvent, contre le libéralisme classique, une conception de l'État comme régulateur et comme garant en dernier ressort de l'ordre public, sous la forme des forces de l'ordre. Schématiquement, on dérégule en amont et puis on gère *par la force* les éventuels désordres sociaux. Mais l'État est bien là. Les ordolibéraux refusent l'État entrepreneur, l'État actionnaire, etc., mais ils veulent quand même un État régulateur et un État policier. Ils sont antinazis.

Par contre, ils ont une piètre idée de la démocratie. Ils se prononcent pour l'épistémocratie⁴ ou l'expertocratie, et c'est ça qui, dans les années 1960-1970-1980, les amène à soutenir des régimes illibéraux, autoritaires, voire carrément fascistes, comme dans le cas du Chili de Pinochet, dans la mesure où ce dernier, par son coup d'État de 1973, évite à l'Amérique Latine l'horreur bolchévique. Mais, plus généralement, aux yeux de ces néo-libéraux-là, les régimes autoritaires sont la solution idéale contre l'impéritie démocratique, une vieille critique platonicienne dans le fond. L'impéritie démocratique qui peut aboutir au socialisme, comme avec Allende. La question est complexe, parce qu'ils sont antinazis, mais ils sont profascistes. Parce que le fascisme, c'est aussi une théorie, une doctrine, une pratique de l'État. Ça se distingue très clairement du nazisme de ce point de vue-là.

OC : *Quand j'ai commencé à lire votre livre, je me suis dit que vous alliez parler de la manière dont les nazis avaient organisé les choses pour que la Shoah ait été possible. Je crois que c'est un peu ce que faisait Bauman⁵ quand il parlait de la bureaucratie qui avait permis l'extermination de populations entières. Le contraste que vous nous présentez, c'est ce que les Américains appellent une « anarchie organisée ».*

¹ La Société du Mont Pèlerin se présente comme une académie internationale de philosophie, un *think tank* fondé en 1947 par Friedrich Hayek, chargé de perfectionner et diffuser les thèses du néolibéralisme. Pour une présentation critique de la Société du Mont Pèlerin, voir François Denord, « Le prophète, le pèlerin et le missionnaire. La circulation internationale du néo-libéralisme et ses acteurs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2002/5 (n° 145), p. 9-20. Pour une défense de cette institution, voir, par exemple, le dossier que lui consacre la revue en ligne *Contrepoint* : <https://www.contrepoints.org/tag/societe-du-mont-pelerin>

² Jean Solchany, *Wilhelm Röpke, l'autre Hayek. Aux origines du néolibéralisme*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2015.

³ Serge Audier, *Néo-libéralisme(s). Une archéologie intellectuelle*, Paris, Grasset, coll. « Mondes vécus », 2012.

⁴ Selon Jason Brennan, cité par l'article de *Wikipédia*, le principe de l'épistocratie est d'accorder plus de crédit, de pouvoir à des personnes ayant une meilleure maîtrise des sujets traités. Ce principe est déjà présent chez Platon, par exemple dans *La République* et dans *Les Lois*. Dans sa version moderne, on consultera un fervent défenseur de ce courant de pensée, Jason Brennan, "Giving Epistocracy a Fair Hearing", *Inquiry* (2019); Jason Brennan, "In Defense of Epistocracy", *The Routledge Handbook of Political Epistemology*, edited by Michael Hannon, Jeroen de Ritter, Routledge Press, 2020.

⁵ Zygmunt Bauman, *Modernité et Holocauste*, Paris, La Fabrique, (1989) 2002.

JC : Oui c'est ça. Albert Speer¹, dans ses mémoires², parle d'improvisation organisée. Le chapitre 15 de ses mémoires est intitulé « l'improvisation organisée ». Il décrit très clairement ce que j'écris dans le livre. D'ailleurs, pour une réédition, je vais me servir du travail d'Albert Speer. J'avais un peu oublié ce chapitre-là de ses mémoires. Il décrit très bien que le nazisme repose sur l'appel à l'initiative, sur la liberté du subordonné, sur la remontée de terrain, et qu'au fond, les tutelles, il ne faut pas trop s'adresser à elles, parce qu'elles ont autre chose à faire, vraiment. Elles ne sont pas là pour confirmer, infirmer, contrôler. On fait confiance aux échelons inférieurs. Et les tutelles ne sont là que pour définir des objectifs généraux, parfois même tacites, implicites, dont les échelons subordonnés sont invités à se saisir pour adapter leurs pratiques à la réalité du terrain. La seule norme, le seul indicateur de performance qui vaille étant la réussite du projet : « voilà l'objectif, débrouillez-vous, faites au mieux, et surtout ne nous emmerdez pas, on a autre chose à faire ».

C'est ce que j'explique dans le livre et c'est ce qu'Albert Speer raconte clairement dans ses mémoires. C'est intéressant, parce que lui, c'est vraiment un archétype de manager nouveau style. D'une part, en tant que dirigeant d'un cabinet d'architecture fonctionnant avec les commandes massives de l'État. D'autre part, comme *Generalbauinspektor*, c'est-à-dire comme inspecteur général de la reconfiguration urbaine de Berlin, au sein d'une de ces agences dont je parlais précédemment. Et à partir de 1942, il est ministre de l'armement et sous son mandat, la production de l'armement est spectaculaire.

OC : *Pouvez-vous revenir plus en détail sur le système de management que préconisait Höhn ?*

JC : Alors, Höhn, dans les années 1930, ne s'intéresse pas au management d'entreprise. En tant que juriste de droit public, il s'intéresse à l'administration, à l'État et surtout au remplacement de l'État par des agences. Ce sont les objets qu'il travaille avec d'autres collègues de la SS, notamment en publiant la revue : *Empire, Ordre racial, Espace vital*.

Il s'attelle à transformer les structures du Reich en fonction de deux dynamiques : dynamique d'expansion territoriale, d'une part, et dynamique de réduction des ressources humaines, d'autre part. C'est ce qu'on appelle la « crise des ciseaux ». Car vous avez un Reich en expansion indéfinie et vous avez des fonctionnaires de moins en moins nombreux, puisque quand on envoie dix-huit millions d'hommes sous les drapeaux, ça vide les bureaux. Donc que faire ? Faire plus avec moins, faire mieux...

Après 1945, il se reconvertit dans le privé via, d'une part, ses travaux et compétences acquises dans les années 1930 et 1940, mais aussi via l'histoire militaire. Parce que Reinhard Höhn a un hobby, c'est ce que l'on appelle en allemand un *Hobbyhistoriker*, un historien du dimanche qui s'intéresse à l'histoire militaire et qui a, dès les années 1940, publié des travaux sur cette question. Ce sont des travaux intéressants, remarquables, qui viennent d'ailleurs de sa sensibilité à l'histoire puisque, dès 1927, Reinhard Höhn avait fait une thèse de doctorat en droit sur le statut du juge pénal sous la Révolution française,

¹ « Albert Speer (1905-1981), adhérent au parti nazi dès 1931, fut l'architecte en chef du parti nazi et à ce titre concepteur de nombreux bâtiments officiels. En 1942, il fut nommé ministre de l'armement et organisa l'effort de guerre allemand. Condamné à 20 ans de prison à Nuremberg, il a été libéré en 1966. Il est mort à Londres en 1981 » (éditeur). Voir également https://fr.wikipedia.org/wiki/Albert_Speer

² *Au cœur du Troisième Reich*, traduit de l'allemand par Michel Brottier, Fayard, (1969) 2010.

une thèse en histoire du droit. Il a une sensibilité à l'histoire, à l'histoire du droit et également à l'histoire militaire, notamment l'histoire de l'armée prussienne, c'est ce qui le passionne. D'ailleurs, il est reconnu pour cela.

Juste une anecdote, mais qui est révélatrice : dans mon bureau à la Sorbonne, j'ai une bibliothèque de travail qui est héritée de mes prédécesseurs et j'ai trouvé un ouvrage de Reinhard Höhn, ouvrage de 1952 réédité en 1972, sur Scharnhorst¹ dont je parle dans *Libres d'obéir*², exemplaire qui avait été envoyé à mon prédécesseur par la *Revue historique*, la plus ancienne revue scientifique d'histoire en France, pour recension. Incroyable ! Reinhard était reconnu comme un historien intéressant.

Après-guerre, il continue ses travaux d'histoire militaire, il donne des conférences grâce au réseau de solidarité des SS. Il est d'ailleurs remarqué pour sa précision, sa clarté, sa culture, son enthousiasme et ses qualités pédagogiques. Tout le monde le dit, c'est un excellent prof ! Quelqu'un qui soulève l'enthousiasme d'un auditoire en parlant des rapports entre secrétaires et patrons, organisation des bureaux, classement des dossiers... Donc il se fait remarquer pour cela. Grâce au réseau de la SS, il se retrouve à la tête d'un think tank industriel, qui s'appelle la Société allemande d'économie politique³, qui est un think tank créé pour « atlantiser » l'économie allemande. L'économie allemande a beaucoup de problèmes après 1945⁴, car elle est historiquement tournée vers l'Est, *Mitteleuropa*, Balkans, Russie, et c'est terminé cela. L'orientation orientale de l'économie allemande n'est plus possible. C'est l'« atlantisation » à marche forcée, plan Marshall⁵, blocage de l'Est, rideau de fer. Il faut tout revoir dans l'économie allemande : les circulations, les intégrations productives etc., mais aussi l'organisation managériale. Le grand modèle, ce sont les États-Unis, ce n'est pas nouveau, cela remonte aux années 1920. Mais après 1945, la fascination pour l'Amérique s'exprime de manière beaucoup plus prononcée dans le cas du plan Marshall. Il faut donner à l'Allemagne des structures de formation de cadres qui soient inspirées de la MIT School of Management ou de la Harvard Business School. C'est ce que font les Français en 1957 avec la création de l'Insead⁶, et c'est ce que font les Allemands en 1956 avec la création de l'Académie des cadres – *die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* – de Bad Harzburg (Basse-Saxe), fondée et dirigée par Reinhard Höhn.

OC : Vous dites que Reinhard Höhn a été influencé, dans ses réflexions sur le management, par les thèses de Scharnhorst sur la défaite de 1806.

JC : Ce qui est intéressant, c'est que, quand on pense organisation et direction des hommes en Allemagne – *Menschenführung* –, on pense « armée ». Pour une raison simple, c'est que l'armée est ce qui, en Allemagne, a fait la nation au XIX^e siècle. L'armée avait fait la Prusse

¹ Le livre de Höhn s'intitule : *Scharnhorsts Vermächtnis* [Le legs de Scharnhorst], d'abord publié à Bonn en 1952, chez Athenäum Verlag, puis en 1972 à Frankfurt am Main chez Bernard&Graefe Verlag. Il porte sur Gerhard Johann David von Scharnhorst, 1755-1813, général prussien.

² *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, coll. « NRF Essais », 2020.

³ *Deutsch Volkswirtschaftliche Gesellschaft*.

⁴ Voir par exemple Chapoutot J., *Histoire de l'Allemagne (1806 à nos jours)*, Paris, PUF, 2017.

⁵ Cf. Kissinger H. A., « Harvard 1947-2015 : Le plan Marshall », traduit de l'anglais par Isabelle Hausser, *Commentaire*, n°152, 4, 2015, p. 893-896 ; Bossuat G., *L'Europe occidentale à l'heure américaine, 1945-1952*, Paris, Éditions Complexe, 1992.

⁶ Institut européen d'administration des affaires.

d'abord. La Prusse a été défaite par Napoléon¹, l'armée prussienne s'est refaite grâce aux réformateurs² entre 1806 et 1813, ceux-là même qui intéressent Reinhard Höhn. Ensuite l'armée a créé la nation allemande par une succession de guerres qui ont abouti à la dernière guerre en 1870, laquelle a permis la création de l'Union nationale allemande en 1871 à Versailles, après la victoire contre la France. L'armée, c'est ce qui marche, pour le dire familièrement, et l'armée jouit d'un prestige incroyable en Allemagne. On parle, à juste titre, d'un militarisme wilhelmien³ sous l'Empire entre 1871 et 1914, parce que l'armée c'est un totem.

L'armée a fait la Nation, elle permet de structurer la société, ses valeurs sont socialement diffusées. Ainsi, pour être quelqu'un dans la société allemande, jusqu'en 1914, mais cela se poursuit après, il faut deux titres, si vous voulez : DR et LDR. DR c'est docteur. Pour être un cadre du privé ou du public, il faut être docteur, pour accéder au plus haut niveau : il n'y a pas d'ENA en Allemagne, c'est le doctorat qui joue ce rôle. Et LDR : *Leutnant der Reserve*... Il faut être officier de réserve. Et encore mieux, HDR : *Hauptmann der Reserve*, capitaine de réserve. C'est pourquoi, on peut vraiment dire qu'en Allemagne, quand on pense organisation et direction des hommes, on pense armée. Partant de ce constat, Reinhard Höhn étudie l'effondrement qui est survenu dans l'histoire allemande après la défaite de 1806. C'est une catastrophe, la Prusse disparaît quasiment en 1806, perdant des parties importantes de son territoire. Et si la Prusse redevient une puissance à partir de 1815, c'est grâce aux réformes administratives et aux réformes militaires.

Pour Reinhard Höhn, l'Allemagne a connu un second effondrement : c'est 1945. Or, si l'Allemagne après 1945 ne peut plus être une grande puissance militaire, puisque le droit international l'impose, l'Allemagne peut quand même s'imposer dans la guerre économique. Donc ce qui a été fait par les réformateurs prussiens en 1806 sur le plan militaire, peut et doit être transposé à la guerre économique et à l'organisation économique après 1945. Plus précisément, ce qui a été fait en 1806 et qui doit être refait après 1945, c'est l'*Auftragstaktik*⁴, la tactique par la mission.

En effet, ce que les réformateurs militaires introduisent en Prusse après 1806, ce sont de véritables innovations organisationnelles. Loin de l'image d'une armée constituée de soldats-robots obéissant aveuglément aux ordres, les principes de commandement reposent sur une délégation de responsabilité, sur une part d'initiative laissée aux officiers subalternes des différents régiments. Les ordres deviennent des directives générales, des directives parfois très vagues, à charge aux subordonnés de remplir la mission confiée... Le subordonné est « libre d'obéir », d'où le titre de mon livre. Évidemment, le subordonné doit obéir, il doit remplir l'objectif fixé, mais il est libre de choisir les moyens. Et Reinhard Höhn trouve ça génial, parce que ça a permis à l'Allemagne de se redresser, de se refaire comme Nation, comme État-nation puissant. Il en tire la conclusion qu'en appliquant les mêmes principes de délégation encadrée, l'économie allemande devrait se faire et se refaire comme économie dominante du continent.

¹ Batailles d'Iéna et d'Auerstaedt (octobre 1806).

² Parmi les réformateurs de l'armée prussienne de 1806 à 1812, on compte Gerhard von Scharnhorst (1755-1813) et Clausewitz (1780-1831), tous deux officiers supérieurs et théoriciens militaires. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A9e_prussienne#Les_R%C3%A9formes_prussiennes_\(1806-1812\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Arm%C3%A9e_prussienne#Les_R%C3%A9formes_prussiennes_(1806-1812))

³ Du nom du troisième et dernier empereur d'Allemagne, Guillaume II (1859-1941), dont le nom en allemand est Friedrich *Wilhelm* Viktor Albrecht.

⁴ *Auftrag* signifie mission.

OC : *Et à partir de quand est apparue, dans la pensée de Reinhard Höhn, l'idée que l'État, la Nation, le peuple doivent être gérés comme une entreprise privée, un des piliers du Nouveau management public (NMP) ?*

JC : Même s'il est difficile de mentionner un moment précis, on peut le dater de 1970, avec la parution d'un autre ouvrage de Reinhard Höhn, intitulé *Verwaltung heute*, « L'administration aujourd'hui », avec comme sous-titre, *Autoritäre Führung oder modernes Management*, c'est-à-dire, « Direction autoritaire ou management moderne ? »¹. La réponse est dans la question, évidemment. En d'autres termes, à partir de 1970, Höhn dit clairement que l'administration publique doit être arraisonnée aux méthodes, aux critères, aux postulats du management privé. C'est très clair et, d'ailleurs, en 1969, il crée à Bad Harzburg des séminaires spéciaux, *Sonderseminare*, pour : 1) les fonctionnaires de l'État fédéral et des Ländern ; et 2) pour les officiers et sous-officiers de l'armée.

OC : *De quelle manière a-t-il été influencé par le mouvement des relations humaines, Taylor, Ford, etc. Pensez-vous qu'il a lu leurs travaux ?*

JC : Je ne saurais pas vous dire, parce que ça n'apparaît pas dans ses écrits, si on regarde les index, les notes, etc. C'est très endogène comme réflexion, si vous voulez, c'est très germano-germanique. Höhn, d'après ce que j'ai vu, lit très peu ses collègues et reste attaché à ses domaines de spécialité, c'est-à-dire, le droit public et l'histoire des institutions. D'ailleurs, il est passionnant là-dessus, il est vraiment brillant, c'est un très bon. C'est très intéressant à lire, parce qu'après 1945, il fait essentiellement des manuels pratiques, avec des études de cas, des mises en situation, etc. Mais quand il redevient le prof de fac qu'il a été, c'est passionnant : l'histoire de l'État, l'histoire de l'État absolu, l'histoire de l'État princier, l'histoire de l'administration... c'est vraiment passionnant. Le droit, l'histoire des institutions et l'histoire militaire sont vraiment les piliers qui permettent à Höhn de penser l'organisation idéale, l'*Auftragstaktik*. Cette connaissance lui permet de penser le passage historique d'un État absolutiste, qui est, selon lui d'essence non germanique, à la liberté germanique, grâce aux réformes prussiennes et au III^e Reich aussi qui était un lieu de liberté, selon lui – et il n'est pas le seul à le dire parmi les nazis – . C'est pourquoi, théorise-t-il, grâce à l'entreprise réorganisée selon les principes de l'*Auftragstaktik*, l'Allemagne doit pouvoir retrouver le libre épanouissement de l'initiative individuelle.

OC : *Pouvez-vous revenir plus en détail sur le modèle de management qu'il développe dans son institut ?*

JC : C'est, en premier lieu, une transposition de l'*Auftragstaktik* militaire prussienne à la production économique. Höhn attribue un rôle de prescription générale, en tout cas de prescription des objectifs et de contrôle, à ce qu'il appelle la *Führung* et qui correspond aux cadres de direction. Comme l'ont noté plusieurs collègues historiens, juristes ou spécialistes de management, Reinhard Höhn est l'inventeur de la fiche de poste, la *Stellenbeschreibung*, littéralement la description du poste, qui permet le recrutement

¹ Reinhard Höhn, *Verwaltung heute: Autoritäre Führung oder modernes Management ?*, Verlag für Wissenschaft und Technik, Bad Harzburg, 1970.

adéquat du cadre comme du subordonné¹. Le modèle de management par délégation comprend des processus de contrôle de la part de l'encadrement, et c'est ce qui va lui être reproché dans les années 1970, notamment par les théoriciens de l'école de Saint-Gall, en Suisse alémanique, qui estiment que Reinhard Höhn n'est pas assez libéral, que son modèle est trop bureaucratique. C'est ce qui va enclencher, non pas l'effacement, mais le recul, de son modèle de management, qui était « la loi et les prophètes », dans les années 1950-1960 en Allemagne et dans le monde germanique en général.

OC : *C'est vraiment intéressant la question de la fiche de poste, parce que c'est aussi un des éléments du taylorisme. À la fin du XIX^e siècle et au début du XX^e siècle, Taylor insiste sur l'idée que, pour qu'il y ait la bonne personne à la bonne place (« the right man at the right place »), il faut bien définir la fiche du poste... Donc je m'interroge sur les influences des uns et des autres. Sur la question du non-autoritarisme, du participatif, etc., le management participatif vient des relations humaines². Est-ce que c'est un effet de contexte, de la même manière qu'en 1945 on commence à réfléchir aux principes qui deviendront ceux du Nouveau Management Public ? Est-ce qu'il baigne là-dedans ou est-ce que c'est un pied de nez à l'inventeur ?*

JC : Je ne saurais le dire. Par contre, j'ai constaté un parallèle entre, d'un côté, ce que dit et ce que prescrit un ancien SS en Allemagne, et ce que dit et prescrit un Juif émigré antinazi aux États-Unis, Peter Drucker³. Au fond, ce que dit Reinhard Höhn est assez parallèle à ce qu'écrit Peter Drucker au même moment, à propos du management par objectif. Mon hypothèse est qu'après 1945, des gens intelligents, comme Drucker et Höhn, qui ont la même formation – Drucker a une thèse également, il a été formé par l'université allemande, il a une culture pluridisciplinaire comme Reinhard Höhn –, ces gens-là se disent, après 1945 : « voilà, nous sommes le monde libre, la R.F.A., les États-Unis, ce serait quand même bien de montrer que le monde libre est vraiment libre, non seulement politiquement grâce à la démocratie parlementaire, mais aussi économiquement dans notre qualité, non plus de citoyen, mais d'agent productif ». C'est mon hypothèse.

Il y a une forme de *Zeitgeist*, d'esprit du temps, mais il y a aussi et avant tout une volonté de distinction par rapport au bloc de l'Est, en disant : « regardez, chez nous, on est vraiment libres, avec le management par objectif, le management par délégation de responsabilité. Ça c'est nous, l'Allemagne, les États-Unis. Regardez ce qui se fait de l'autre côté du Rideau de fer, c'est le goulag, ce sont des esclaves, c'est l'horreur... ». Ce qui correspond d'ailleurs chez Reinhard Höhn à un vieux topos de la culture allemande, qui consiste à dire que l'Asie, l'U.R.S.S. étant l'Asie, c'est le lieu de l'esclavage, alors que l'Ouest c'est le lieu de la liberté. Selon la conception hégélienne, l'esprit migre dans l'Histoire, de l'Orient vers l'Occident, et devient de plus en plus libre au fur et à mesure qu'il s'incarne

¹ On peut se demander si Taylor pour l'industrie et Fayol pour l'administration ne sont pas aussi candidats à ce titre d'inventeur de la fiche de poste.

² Pour une présentation synthétique de ce courant, voir, par exemple, Valérie Boussard, Sylvie Craipeau, Éric Drais, Olivier Guillaume, Jean-Luc Metzger, *Le socio-manager. Sociologies pour une pratique managériale*, Dunod, 2003, chapitre 1, p. 23-32.

³ Peter Drucker (1909-2005) est connu pour ses réflexions théoriques sur le management, théories qu'il a exposées dans une série d'ouvrages, parmi lesquels *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954, traduit en français sous le titre, *La pratique de la direction des entreprises*, Les éditions d'organisation, 1957 ; ou encore *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harper & Row, 1967.

et qu'il se réalise à l'Ouest¹. On commence par l'Empire perse et l'Égypte, où personne n'est libre, sauf un, le pharaon ou le roi des rois ; on passe à un stade où quelques-uns sont libres, comme à Athènes et Rome, avec l'oligarchie et la démocratie limitée ; et enfin, tout le monde est libre, en Prusse et en Allemagne. Il y a cette idée-là, je pense, derrière les théories du management telles qu'elles s'expriment dans les années 1950-1960. Je commence à lire du Drucker pour creuser cette question-là. C'est une hypothèse.

OC : *Ce qui est intéressant c'est qu'autant Peter Drucker est un des « papes du management », autant Reinhard Höhn est complètement oublié, personne ne le cite dans les manuels de management ou dans les ouvrages d'histoire du management... Wren² par exemple n'en parle jamais. Est-ce lié à son passé nazi ?*

JC : J'avais fait une recherche dans les manuels, en tout cas ceux que l'on peut trouver. J'ai cherché à savoir si, dans les années 1950-1960, Reinhard Höhn était cité. Et bien non ! D'ailleurs, c'est ce qui m'est reproché. Il y a plein de gens qui me disent : « vous exhumez un type que personne ne connaît, qui n'a aucune importance, qui est un *nobody* parfait ». Ils oublient que son école de managers a formé 600 000 cadres, est intervenue auprès de 2 600 entreprises allemandes, que ses méthodes sont encore employées aujourd'hui. Aussi, pour expliquer le fait qu'il soit si peu connu, j'ai deux hypothèses. La première, c'est que, dans le monde du management, on ne lit que les textes écrits dans sa propre langue et ceux écrits en anglais. On ne lit pas le reste. Que ce soit le monde du management pratique ou le monde de la théorie de la gestion, qui ne sera érigée en discipline universitaire que plus tard. On ne lit pas l'allemand quand on n'est pas Allemand, Autrichien ou Suisse alémanique. De fait, le modèle de Bad Harzburg a prospéré de manière massive en Allemagne, en Autriche et en Suisse alémanique. La seconde hypothèse, c'est que, comme vous le disiez, la révélation, dans les années 1970, par les socio-démocrates, de son passé nazi, a contribué au fait qu'on ne peut pas le considérer comme un père fondateur idéal pour la discipline du management. Weber, super, un sociologue. Fayol très bien, un ingénieur français. Taylor, scientifique américain, formidable... Alors, un nazi... Peter Drucker formidable, alors lui il coche toutes les cases : émigré, antinazi, est allé aux États-Unis, parfait. Mais un nazi...

MB : *Le modèle de l'économie nazie que vous avez évoqué comportait des agences. Et pour ces agences, vous dites que le principal c'est d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants nazis. Mais, pour atteindre ces objectifs, d'où viennent leurs ressources financières ? Est-ce que c'est à ces agences de trouver les moyens financiers d'atteindre les objectifs ?*

JC : Sous le nazisme, c'est simple : *Money is not the issue*. L'argent, ce n'est vraiment pas la question, dans la mesure où les nazis se financent, à partir de 1933, sur des manipulations monétaires, sur des artifices d'écriture. C'est le cas, par exemple, des « bons MEFO³ », imaginés par le génie de la finance qu'était Hjalmar Schacht (1877-1970)⁴, le président de la Reichsbank. Ces manipulations financières visaient à accroître le stock monétaire sans

¹ Sur ce point, cf. par exemple Duchet, M., « Hegel ou l'historicité comme mode de la conscience collective », dans Duchet M., *Le Partage des savoirs : discours historique, discours ethnologique* Paris, La Découverte, 1984, (chapitre 5, pp. 105-132).

² Wren D., *The history of management thought*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc., 2005.

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Bon_MEFO

⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Hjalmar_Schacht

créer d'inflation, ce qui évitait de reproduire le grand traumatisme des années 1920. Cet accroissement de la masse monétaire était absolument gigantesque et gagé sur : 1) les spoliations des victimes du nazisme ; et 2) sur l'anticipation des prédatons de guerre qui seront massives. Les nazis vont tout rafler : des productions agricoles ukrainiennes, jusqu'aux ampoules, aux bulbes électriques des appartements parisiens vidés de leurs locataires juifs, dans lesquels tout était récupéré et expédié en Allemagne. C'est une économie de la rapine, de la prédation.

MB : *Et les agences, qui sont en concurrence, n'est-ce pas, comment font-elles ? Elles ont des « enveloppes » ?*

JC : Elles se servent. Par exemple, la GBI, *Generalbauinspektion*¹, l'organisme dirigé par l'architecte Albert Speer, chargé de la reconfiguration urbaine de Berlin. Cet organisme est doté d'un budget qui provient de la spoliation des biens juifs. Lorsque Speer voulait percer une avenue, il devait détruire des bâtiments. En mettant, au préalable, les Juifs dehors, il récupérait toutes leurs possessions, les faisait rentrer dans son budget et il se finançait ainsi. Ou bien encore, si l'on prend l'organisation Todt, du nom de son fondateur et dirigeant jusqu'en 1942, l'ingénieur Fritz Todt², c'est elle qui a fait construire le mur de l'Atlantique, mais elle est intervenue aussi dans toute l'Europe annexée par les nazis. À l'Est, c'est l'organisation Todt qui construit les camps de concentration pour les prisonniers soviétiques. Elle n'a aucun moyen, elle doit se servir sur place, en matériaux, en nourriture pour ses agents. Le principe étant que les opérations militaires, logistiques, policières et civiles à l'Est ne doivent rien coûter au Reich. Les organisations nazies doivent se débrouiller. C'est ce qui explique que l'Union soviétique a perdu 27 millions de ses habitants. Il y a eu 27 millions de morts à l'Est. Parce que les Allemands saisissent tout, raflent tout. Ils détruisent tout.

OC : *Pour finir, on pourrait revenir sur un des aspects qui m'a laissé un peu sur ma faim dans votre ouvrage. Vous évoquez assez rapidement la cogestion. Quel rôle a joué Reinhard Höhn dans la mise en œuvre du principe de cogestion qui définit l'Allemagne d'après-guerre ?*

JC : À ma connaissance, aucun. Parce que, la cogestion, ce sont les ordolibéraux qui, à partir du moment où ils arrivent au pouvoir en Allemagne, introduisent ce principe. Ce que j'ai proposé comme lecture, dans mon livre, c'est qu'il y a une homologie entre la mise en place de la cogestion au niveau macro-économique et la mise en place au niveau micro-économique, au niveau de l'entreprise, d'un modèle de management par délégation de responsabilité. Dans les deux cas, c'est participatif et on en appelle à l'initiative et à la participation de l'individu ou du syndicat. Et dans les deux cas, au niveau micro comme au niveau macro, l'objectif est le même, c'est éviter la lutte des classes. C'est-à-dire que le dispositif managérial est un dispositif producteur de cohésion, par le respect de l'agent, par sa participation, par la liberté. Et cette production de la cohésion vise à empêcher la césure, ou la scission, ou le hiatus entre les patrons et les ouvriers par exemple, c'est-à-dire la lutte des classes qui, évidemment, est honnie après 1949, lors de la formation de la RFA.

¹ Par exemple, Jaskot P. B., *The Architecture of Oppression: The SS, Forced Labor and the Nazi Monumental Building Economy (Architext)*, New-York, Routledge, 2000.

² 1891-1942 : https://fr.wikipedia.org/wiki/Fritz_Todt

C'est aussi ce que disaient les nazis entre 1933 et 1945, la lutte des classes n'existe pas, parce qu'il y a unité de race, « nous sommes tous Allemands, on n'est pas défini par une classe, on est défini par notre biologie ». Reinhard Höhn n'a pas du tout abandonné cette idée, et cette idée-là est toujours à l'ordre du jour après 1945 / 1949. Puisqu'on est en guerre géopolitique, politique et sociale contre le communisme, il s'agit de produire les conditions d'une cohésion, par le modèle managérial au niveau micro et par le modèle de la cogestion au niveau macro. Et c'est pour ça que, parallèlement à la cogestion qui est devenue le fondement du contrat social productif en Allemagne, la méthode managériale de Reinhard Höhn est devenue le catéchisme du miracle économique allemand, 2600 entreprises, 600 000 cadres... parce que c'était ce qu'il fallait dire et entendre à ce moment-là.

OC : *Nous arrivons à la fin de l'entretien, auriez-vous quelque chose à rajouter ?*

JC : J'aimerais revenir sur la question, très pertinente, que vous m'avez posée tout à l'heure : est-ce qu'il y a consensus entre historiens sur le nazisme et qu'est-ce le nazisme au fond ? Parce que cette question fait écho à des reproches qui ont été adressés à mon travail, le reproche le plus massif étant que ce manager nazi, Reinhard Höhn, n'est ni manager ni nazi, ce qui est un peu gênant pour ma démonstration, on en conviendra.

Alors je réponds sur tous ces points.

Est-il manager ? Oui, au sens où c'est un théoricien important du management.

A-t-il été nazi avant 1945 ? Mes adversaires prétendent qu'il n'était pas nazi, que ce n'était qu'un opportuniste venant de la droite classique et qui a fait carrière. À cela, j'aimerais répondre que : 1) le fait d'être membre du parti nazi, membre de la SS, et au sein de la SS être membre du SD, et au sein du SD¹, arrivé au grade de général, toute cette carrière témoigne d'une certaine intégration aux structures nazies ; et 2) s'il n'est pas un nazi avant 1933, il n'est pas le seul dans ce cas parmi l'élite intellectuelle et fonctionnelle du régime. De nombreux jeunes universitaires qui font partie de la droite nationaliste, conservatrice ou réactionnaire, antisémite ou raciste, mais qui ne sont pas nazis, le deviennent à partir de la fin des années 20, quand ils voient qu'il y a des perspectives de carrière chez les nazis et que ces derniers sont les seuls à pouvoir mettre en pratique leurs idées de régénération de l'Allemagne, de retour à la puissance, d'ordre, de mise au pas militaire, etc.

Par exemple, parmi les têtes pensantes de la Gestapo, vous avez un ami de Reinhard Höhn qui s'appelle Werner Best² qui a le même parcours que lui, qui n'est pas nazi, qui les critique beaucoup dans les années 20, qui les trouve trop bêtes, trop vulgaires, trop

¹ L'organisation de l'État nazi repose sur plusieurs structures autoritaires parmi lesquelles plusieurs sont évoquées dans cet entretien : a) un parti unique, dont Hitler est le président depuis sa création en 1921, le NSDAP pour *National Sozialistische Deutsche Arbeiter Partei*, en français Parti national-socialiste des travailleurs allemands ; b) une organisation paramilitaire issue du NSDAP, la SA pour *Sturmabteilung*, en français section d'assaut, qui joua un rôle important dans l'accession d'Hitler au pouvoir ; c) une seconde organisation paramilitaire, se détachant progressivement de la SA, la SS pour *Schutzstaffel*, en français escadron de protection, et intervenant dans un grand nombre de domaines, de l'action politique aux camps de concentration en passant par l'organisation de l'extermination des Juifs d'Europe ; d) le SD pour *Sicherheitsdienst*, en français le service de la sécurité du *Reichsführer-SS*, créé par Reinhard Heydrich en 1931, service de renseignement et de maintien de l'ordre des SS ; e) le RSHA pour *Reichssicherheitshauptamt*, en français Office central de la sécurité du Reich, créé en 1939, qui absorbe et remplace le SD. C'est au sein du RSHA qu'opère la Gestapo, *Geheime Staatspolizei*, en français « Police secrète d'État ».

² https://fr.wikipedia.org/wiki/Werner_Best

gueulards, trop plébéiens, il les méprise. C'est un universitaire, docteur en droit, ce n'est pas un SA, mais il devient le numéro deux de la Gestapo. Ce sont des gens qui ont épousé le nazisme en marche, effectivement par désir délirant de carrière, d'auto-affirmation, etc., mais aussi parce que leurs idées trouvaient une réalisation, une concrétisation dans le nazisme.

Voilà pour ce point. Le reproche suivant porte sur l'après-1945. On m'oppose le fait qu'après 1945, Reinhard Höhn n'est plus nazi, parce qu'il ne parle plus de tuer des Juifs, ni d'asservir les Slaves, il ne parle plus de coloniser l'Est de l'Europe. Certes, mais ce qui est intéressant, c'est qu'avant 1945, à ma connaissance, il n'a jamais écrit sur la question, il n'a jamais dit qu'il fallait tuer les Juifs, il n'a jamais dit qu'il fallait mettre en esclavage les Slaves. Mais, par contre, il est proche, sur les plans amicaux et sociaux, de gens comme Wilhelm Stuckart¹ qui sont des artisans de la politique antisémite et de la colonisation du troisième Reich, puisqu'il est coéditeur, avec Stuckart, de la revue dont je parlais tout à l'heure.

C'est la première partie de ma réponse. De plus, après 1945, il n'a jamais eu un seul mot de regret, de remords ou même de recul sur, non seulement son parcours à lui, mais aussi sur le parcours de l'Allemagne pendant la période nazie. C'est une forme tacite d'approbation au fond. Et, par ailleurs, il a continué à défendre l'idée que la vie est un combat, qu'il fallait s'imposer dans ce combat, que la théorie de la liberté sous le III^e Reich, c'était bien, d'ailleurs il la poursuit. Enfin, toujours pour montrer que Höhn demeure nazi après 1945, je rappelle dans le livre qu'il a « recyclé », deux nazis condamnés à Nuremberg pour crime contre l'humanité : le général SS Franz Six², qui devient professeur de marketing et cadre chez Porsche ; et le commandant SS Justus Beyer³, qui devient prof de droit commercial. Ça me semble être des indices probants, voire même d'une certaine affinité élective avec le nazisme.

OC : *Ce que j'ai trouvé particulièrement intéressant dans votre livre, c'est que vous mettez en lumière ce personnage qui, par ses idées, par ses réflexions, par les actions qu'il mène après 1945, après 1956 dans son institut, des formes d'organisation qui sont, de nos jours, présentées comme innovantes. Je pense aux entreprises libérées, etc. Vous nous invitez à rechercher des origines de ces courants en Allemagne, dans des travaux qui, jusqu'à présent, étaient passés sous silence.*

JC : Oui, et j'ajouterais que le nazisme a influencé nos conceptions de l'économie et du travail, indépendamment de Reinhard Höhn. Par exemple, dans mon livre, je parle de « la force par la joie ». Cette expression désigne l'idée selon laquelle le travail efficace est un

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Stuckart

² Franz Six, 1909-1975, rejoint le parti nazi en 1930 et le SD en 1935. Juriste, docteur en philosophie, il enseigne à la prestigieuse université de Königsberg, puis, à partir de 1939, à Berlin. Jugé lors du procès des *Einsatzgruppen* (1947-1948), il est condamné à 20 ans de prison pour sa participation à des actes barbares envers les populations. Libéré en 1952, il occupera des fonctions de cadre chez Porsche-Diesel. Il est considéré « comme un cadre influent de "l'élite véritablement national-socialiste" » (Wikipédia). Voir aussi Christian Ingrao, *Croire et détruire, les intellectuels dans la machine de guerre SS*, Fayard/Pluriel, 2011.

³ Justus Beyer, 1910-1989, après des études de droit et de sciences politiques, rejoint le NSDAP en 1931 et les SA en 1932. Assistant de Reinhard Höhn en 1933, il devient membre à plein temps du SD en 1934. Il occupe des postes de plus en plus élevés dans la hiérarchie du parti, jusqu'à celui de directeur du quartier général du Reich. Dans les années 1960, il est professeur honoraire de droit commercial dans une école d'ingénieurs. Il a également travaillé comme conférencier à l'Académie de Harzburg pour les cadres d'entreprises (Wikipédia).

travail consenti. Elle repose sur une sorte de pacte tacite : le consentement des travailleurs est « acheté » par une politique de loisirs, de santé, d'ergonomie, de sport, etc. Cette conception fait l'objet d'une pratique sociale massive pendant le III^e Reich, avec l'organisation KdF : *Kraft durch Freude*, en français *La force par la joie*. On peut faire un parallèle très suggestif en matière de gestion du personnel : au sein de l'organisation KdF, le bureau « Beauté au travail » s'occupe de tout ce qui concerne les conditions de travail et des loisirs. Dans les bureaux et les ateliers, il préconise des normes en matière d'ergonomie, de lumière, de ventilation, de décoration, de concerts à l'usine. Et, pour le hors travail, il s'occupe des loisirs. Alors, certes, on fait remarquer qu'il s'agit de loisirs encadrés, organisés, mais il faut voir que ce sont surtout des loisirs offerts, offerts à des gens qui n'en avaient pas.

Si l'on voulait être provocateurs, on pourrait dire que les avancées sociales qui ont eu lieu en France – y compris les politiques de loisirs – sous le Front Populaire, ce sont les nazis qui les ont réalisées en Allemagne, comme les congés payés et les politiques de loisirs, avec l'organisation KdF qui offre vraiment des vacances et des loisirs. Concrètement, il y avait des différences entre les cadres et les autres travailleurs : les cadres auront plus facilement accès aux paquebots de la KdF, tandis que les ouvriers auront plus facilement accès aux randonnées en Bavière. Mais ce sont des activités qu'ils n'avaient pas auparavant. Bien entendu, ce n'est pas philanthropique. Les nazis raisonnent avec les mêmes métaphores que nous : il faut savoir « recharger les accus », « recharger les batteries », c'est-à-dire reconstituer la force productive.

OC : C'est lié à la conception qu'ils avaient des individus...

JC : Notamment, les individus n'ayant pas de valeur absolue, mais n'ayant qu'une valeur relative, relative à sa capacité productive.

*

**

*

Le livre de Johann Chapoutot a fait l'objet de plusieurs recensions critiques, la plupart par des historiens et des professeurs d'histoire. En voici une liste non exhaustive :

– Gilles Legroux, « Libres d'obéir : Un livre d'histoire qui fait polémique », 23/01/2020, sur le site *La Cliothèque*. La présentation du site indique que *La Cliothèque* est un site de « critiques et recensions d'ouvrages en histoire, géographie, géopolitique et sciences politiques (...), assure une veille éditoriale au service des professeurs d'histoire et de géographie, mais également du grand public » ;

<https://clio-cr.clionautes.org/libres-dobeir.html>

– Baptiste Rappin, « La modernité managériale du nazisme », note de lecture de 15 pages, publiée le 18/03/2020, sur le site d'*Actu Philosophia* (non sécurisé) et sur son propre site, *Le point de non-retour* (sécurisé). Cette note est très détaillée, comprenant : la reconstitution de la trajectoire intellectuelle de Johann Chapoutot, des étapes de sa pensée par une analyse de ses précédents ouvrages, un résumé du livre de plus de 3 pages et des critiques portant, notamment, sur la conception que Johann Chapoutot a du management, de la gestion, des théories gestionnaires. Enfin, la note de Baptiste Rappin comprend un recensement de recensions du livre de J. Chapoutot publiées dans *Le Monde*, *Le Figaro*, *Le Nouvel Obs* et sur le site de *France Culture* ;

<https://baptisterappin.wordpress.com/2020/03/18/la-modernite-manageriale-nazie/>

– « De la réception de l'ouvrage de Chapoutot, "Libres d'obéir. Le Management du nazisme à aujourd'hui", en janvier 2020, sur le site *Histoire de la comptabilité*, dont l'auteur, anonyme semble-t-il, souligne l'oubli, par Johann Chapoutot, de l'histoire en management, mais dont il recommande néanmoins la lecture ;

<https://histcompta.hypotheses.org/date/2020/01>

– Nadia Matringe, « The Nazi roots of our managerial apparatus », publié le 24/06/2020, sur le site de *Book Review*, cette recension est écrite par une spécialiste de la gestion, qui étudie la manière dont les catégories de la comptabilité et les théories du management déterminent le fonctionnement des marchés et engendrent l'ordre social ;

<https://blogs.lse.ac.uk/lsereviewofbooks/2020/06/24/book-review-libres-dobeir-le-management-du-nazisme-a-aujourd'hui-free-to-obey-management-from-nazism-to-today-by-johann-chapoutot/>

– Florent Georgesco, « "Libres d'obéir", de Johann Chapoutot : le nazisme est-il soluble dans le management d'entreprise ? », *Le Monde*, 16 janvier 2020 ;

https://www.lemonde.fr/livres/article/2020/01/16/libres-d-obeir-de-johann-chapoutot-le-nazisme-est-il-soluble-dans-le-management-d-entreprise_6026052_3260.html

- Olivier Sibony, « Non, les managers ne sont pas des nazis ! Mais comment se fait-il qu'il faille le rappeler ? Sur le dernier livre de Johann Chapoutot. », sur le site de *Contrepoint*, une revue de défense du management ;

<https://www.contrepoints.org/2020/01/30/363285-non-les-managers-ne-sont-pas-des-nazis>