

**Johann Chapoutot, *Libres d'obéir. Le management du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, 2020.**

Extrait 1 (p.128-132) – Alexandre (mercredi 8/03 17h-17h30)

« Le *management*, ce que l'on appelait jadis en français l'« organisation », est une réflexion sur les structures de travail, l'attribution des tâches, la définition des compétences et des responsabilités. A ce titre, il a trouvé à s'épanouir dans des contextes libéraux capitalistes, comme en France avec Fayol, ou aux Etats-Unis avec Taylor depuis la fin du XIXe siècle, tout comme dans la Russie bolchévique ou en Allemagne nazie. Comme la science pourrait-on dire (mais la science l'est-elle vraiment?), il est un instrument neutre que l'on peut utiliser à bon ou mauvais escient, pour assurer le bon fonctionnement d'un hospice accueillant des enfants malades ou celui d'une usine fabriquant des chars d'assaut. C'est sans doute vrai, mais c'est un peu court.

Le *management* érigé en discipline à part entière, en théorie et en pratique, suscitant enseignements en écoles spécialisées (« de commerce » en France, de « *business* » en France toujours, voire, tout simplement, de « management »), cabinets de conseils et emplois dédiés, est également le révélateur ou le symptôme d'une organisation sociale singulière. L'« ère des responsables », ou le « siècle des chefs », et le temps des « *process* » (terme anglais généralement préféré à celui de procédure ou de processus) sont ceux des grandes structures de production, de la « gestion » des masses de l'ère industrielle et de la fragmentation du travail en tâches et fonctions spécialisées depuis la seconde moitié du XIXe siècle.

Il est alors apparu que ce qui avait cours dans la boutique ou l'atelier, voire la manufacture – l'intuition, la relation interpersonnelle, une forme d'improvisation – ne valait plus pour les grandes unités de production et les abondantes cohortes de travailleurs. L'ère de la production de masse fut celle des chefs, certes, mais aussi celle des ingénieurs-conseils, puis des consultants en organisation, direction, management. Dans un monde largement désenchanté, celui de la matière à transformer et de la nature à dominer, l'horizon, purement immanent, se résume à la production et au profit ou, plus précisément, à l'augmentation de l'une et l'optimisation de l'autre. Cela vaut, c'est exact, partout : des usines Renault de Billancourt ou Citroën de Javel à la gigantesque forge à Ford T de Détroit, de l'URSS stalinienne des Plans Quinquennaux en plein rattrapage industriel de l'Allemagne nazie.

Celle-ci offre un observatoire intéressant pour penser le management et notre modernité. Ce pays, saisi par une idéologie en actes, fut le lieu paradoxal d'une « modernité réactionnaire » qui mit au service d'un projet en partie archaïque (retour aux origines, guerre zoologique) toutes les ressources de la modernité scientifique, technique et organisationnelle. Paradoxale est également à nos yeux la volonté de susciter le consentement, voire de produire de l'adhésion, dans un pays que nous considérons volontiers comme une immense prison à ciel ouvert à partir de 1933, un vaste camp de concentration – ce fut le cas pour une partie de la population, mais pas pour son immense majorité, pour peu qu'elle fût considérée de « bonne race » et qu'elle se tînt coite et tranquille en matière politique. Bien loin d'être la simple alliance du microphone (propagande) et de la matraque (répression) derrière des barbelés et à l'ombre des

miradors, l'Allemagne nazie fût une organisation complexe où le pouvoir chercha à acheter le consentement par le contentement et fut en négociation – au moins tacite – quasi permanente avec son peuple, jusqu'au déchaînement de la violence qui frappa les tièdes ou les réticents, sinon les résistants, à partir de l'automne 1944, à l'acmé de la guerre et du désastre. (...)

Au croisement de l'idéologique, du politique et de l'économique, la *Menschenführung* nazie, cette pensée du *management*, fut une des expressions majeures de cette caractéristique du IIIe Reich que les historiens ne cessent de relever depuis une trentaine d'années, tant en histoire culturelle qu'en histoire sociale : ce régime fut participatif, car il visait à produire du consensus.

Le régime qui nous apparaît être le plus oppressif (il le fut, redisons-le, pour les centaines de milliers d'Allemands qui en furent victimes, pour raison « politique » ou « raciale ») a ainsi encouragé et financé travaux et réflexions sur un mode d'organisation non autoritaire. Le modèle, selon Reinhard Höhn, qui n'en démordra jamais, était allemand par excellence, c'est-à-dire prussien : sous le choc de la défaite, après 1806, les réformateurs de l'armée prussienne élaborèrent la « tactique par la mission » (*Auftragstaktik*) pour que les sous-officiers et les soldats goûtent un peu de cet enivrement de l'autonomie que ressentaient les citoyens-soldats des armées de la révolution et de l'Empire. Les ordres devenaient vagues et généraux, se borner à fixer des objectifs (prendre telle colline avant la tombée du jour par exemple) : libre à celui qui le recevait de choisir la voie, le moyen et la méthode adéquats pour y parvenir. Cette marge d'autonomie entraînait également une plus forte responsabilité : réussir sa mission était attendu, échouer trahissait la défaillance personnelle de celui qui ne parvenait pas à l'accomplir. L'autonomie était également de façade : le subordonné était libre de choisir les moyens, mais certainement pas de définir la fin – de fixer l'objectif. »

### Résumé :

Vous résumerez l'extrait de 880 mots en 100 mots (+/-10%).

### Dissertation :

« L'ère de la production de masse fut celle des chefs, certes, mais aussi celle des ingénieurs-conseils, puis des consultants en organisation, direction, management. Dans un monde largement désenchanté, celui de la matière à transformer et de la nature à dominer, l'horizon, purement immanent, se résume à la production et au profit ou, plus précisément, à l'augmentation de l'une et l'optimisation de l'autre. »

Dans quelle mesure la lecture des œuvres au programme permet-elle de conforter cette affirmation ?

→ Vous proposerez une introduction et un plan détaillé sur ce sujet, suite au résumé.

**Extrait 2 (p. 135-138) : Youenn (vendredi 10/03 16h15-17h45  
ou mercredi 8/03 18h-18h30?)**

« Devons-nous, machines parmi les machines, durcir nos corps comme l'acier (*stählern*) dans des usines à sport ? Devons-nous « lutter » et être des « battants » ? Devons-nous « gérer » notre vie, nos amours, 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.

L'exemple – extrême – de Reinhard Höhn le montre : le « management » et son règne ne sont pas neutres, mais pleinement solidaires d'un âge des masses, de la production, et de la destruction qui a connu ses plus belles décennies, en Europe et aux Etats-Unis, entre 1890 et 1970. Un premier coup lui a été porté par les chocs pétroliers de 1973 et de 1979 et un second, peut-être, depuis les années 2000 et la prise de conscience croissante que notre civilisation thermo-industrielle, notre mode de vie et de production menacent à court terme notre vie même sur Terre.

La déconnexion à l'égard de la nature et de la réalité des productions, de la réalisation de l'homme par le travail, l'évaporation croissante du sens et du plaisir que chacun peut trouver à son occupation salariée, ne laissent à nos contemporains que cette curieuse abstraction de la « structure » et des problèmes qu'elle crée. La production traditionnelle, celle de l'agriculteur et de l'artisan, se heurtait aux difficultés concrètes et réelles de la terre et de la matière. À l'âge du tertiaire et du virtuel galopant, l'organisation du travail semble être devenue la seule réalité : décrocher un « job », puis être évalué et évaluer les autres est souvent devenu le seul horizon d'une « carrière » parfaitement autoréférentielle, qui n'a plus d'autre fin qu'elle-même, quand elle n'est pas tout simplement perçue par le salarié lui-même comme parfaitement inutile, comme un « bullshit job » qu'il faut bien exercer pour payer ses factures, passer le temps et satisfaire un certain impératif de normalité sociale. Dans ce monde-là, 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 même qu'il semble créer.

Le modèle de Bad Harzburg n'était pas pire que les autres, au contraire. Il était prometteur, riche en tous cas de lendemains moins autoritaires. Il s'est avéré pervers, aussi pervers qu'un (ancien) nazi célébrant la liberté. L'observation de la réalité managériale, contemporaine n'incite guère à plus d'optimisme : l'actualité sociale et judiciaire, de petits chefs en drames humains, de procès de France Télécom en entrepôts d'Amazon, livre un tableau très noir de l'organisation productive. Serait-ce une fatalité ? Tout, dans la réflexion et la réalité managériale, serait-il problématique, néfaste ou pervers ? Sans invoquer la Chute et le départ précipité hors du paradis originel, sans convoquer une fatalité anthropologique incoercible, on peut penser que le problème réside dans la foi presque

aveugle avec laquelle on se réfère, dans le monde du travail, au « management » hypostasié, devenu la loi et les prophètes. La loi, car ce travail de théorisation des relations de travail, souvent banal, peu passionnant, voire intellectuellement indigent, est sans cesse invoqué comme recours ou comme excuse. Les prophètes, car le « management » est devenu une métonymie : il désigne non seulement une activité théorique et un corpus de principes, mais aussi ceux qui l'appliquent, ainsi qu'une forme de totem ou d'idole, un veau qui ne serait pas d'or, mais de plomb.

Plus profondément, on peut considérer que le problème réside dans le lien de subordination inhérente au contrat de travail, qui stipule qu'un agent X doit exécuter une tâche définie par un supérieur Y – quelles que soient les modalités de cette exécution, et quels que soient les caractères de la relation celui qui prescrit et celui qui produit (autoritaire ou libérale, harcelante ou confiante). La question de l'autonomie que l'on peut laisser à l'exécutant est celle qui préoccupe tous les penseurs de l'organisation et qui distingue toutes les théories – ou les modes – managériales, depuis la subordination stricte et quasi militaire d'un Fayol jusqu'aux pratiques les plus récentes de l'entreprise « libérée », en passant par toutes les nuances (ou tous les excès) de la contrainte et de la performance : management autoritaire, par objectifs, par le stress, par la terreur ou, en réaction, *slow management*, management bienveillant, humaniste, etc. »

**Vous résumerez ce texte de 770 mots en 100 mots ( $\pm 10\%$ ), puis vous proposerez une introduction et un plan détaillé sur le sujet de dissertation suivant :**

« La production traditionnelle, celle de l'agriculteur et de l'artisan, se heurtait aux difficultés concrètes et réelles de la terre et de la matière. À l'âge du tertiaire et du virtuel galopant, l'organisation du travail semble être devenue la seule réalité : décrocher un « job », puis être évalué et évaluer les autres est souvent devenu le seul horizon d'une « carrière » parfaitement autoréférentielle, qui n'a plus d'autre fin qu'elle-même, quand elle n'est pas tout simplement perçue par le salarié lui-même comme parfaitement inutile, comme un « *bullshit job* » qu'il faut bien exercer pour payer ses factures, passer le temps et satisfaire un certain impératif de normalité sociale. »

La lecture des œuvres au programme donne-t-elle raison à cette affirmation ?

### Extrait 3 (p. 138-142) – Mathilde Millet (mercredi 8/03 17h30-18h)

« Le problème de l'autonomie, sinon de la liberté, est au fond, celui qui s'est posé aux philosophes et penseurs de la cité depuis la fin du XVIIe siècle au moins : comment renoncer à l'état de nature et à ses dangers sans trop abdiquer de sa liberté naturelle dans la société ainsi créée ? Fondatrice de la réflexion contractualiste, des théories du contrat social et des *sociétés* contemporaines, cette question est évacuée par les penseurs de la *communauté*, comme Reinhard Höhn et ses collègues juristes sous le IIIe Reich. La communauté est la réunion naturelle et spontanée des hommes libres, libres par nature du fait même de leur obéissance car, en obéissant au *Führer*, ils n'obéissent qu'à eux-mêmes, à l'instinct le plus pur et le plus sain de la race germanique. Ce qui est vrai à l'échelle du Reich l'est également à l'échelle du *Betrieb*, de l'entreprise, animée par une « communauté » des chefs et des compagnons (*Genossen*) ou des collaborateurs (*Mitarbeiter*). La question de la liberté est inepte et oiseuse, pour un manager qui se respecte : on est libre par définition, du seul fait que l'on participe à la communauté, qu'elle soit *Gemeinschaft* ou *team*.

La question de la liberté dans et malgré le groupe a profondément nourri les réflexions et les débats sur la société politique aux XVIIe et XVIIIe siècles – sans cesser de poser, d'ailleurs – avant de concerner également la société économique, l'entreprise devenue organisation et réalité de masse au XIXe siècle, tant dans les secteurs de production des biens que dans celui des services. L'âge des masses a été celui de la massification du statut de salarié, et il a vu l'avènement de mastodontes organisationnels dont la structure interne est devenue une « science » - celle du management, précisément. Des penseurs politiques, sensibles à cette évolution économique, ont répondu très tôt que le salut résidait dans le refus – refus de la hiérarchie, de l'autorité, refus de la contrainte et de la subordination – en somme l'anarchie, au sens le plus strict du terme (le refus du pouvoir de contrainte). Leur réponse inaugurerait une nouvelle société politique, sans sociétés économiques, sans entreprises, ou alors de taille très réduite. L'idéal, comme chez Rousseau, se révélait être le travailleur indépendant – l'horloger ou le lapidaire jurassien, le producteur libre ou l'artiste, chantés par Proudhon, et chers à son compatriote Courbet, qui partageait ses idées. Ces auteurs et ces idées n'ont cessé d'inspirer des pratiques alternatives, des coopératives égalitaires aux reconversions néorurales, en passant par les retrouvailles de cadres lassés par leur aliénation avec une activité artisanale enfin indépendante. Une Arcadie an-archique, délivrée de la subordination et du management, qui n'est pas un paradis pour autant. La réalité du travail, de l'effort à fournir, d'une certaine anxiété face au résultat, demeure, mais sans l'aliénation. Qu'il est doux de travailler pour soi, entend-on chez ceux qui sont heureux de réhabiliter une maison et d'en faire revivre le potager. Solipsisme naïf et irresponsable ? Peut-être pas, comme le montre le succès de l'économie sociale et solidaire – et le partage des légumes dudit potager : on peut travailler pour soi et être utile pour les autres. On se situe ici aux antipodes des structures, des idéaux et du monde de Reinhard Höhn, auquel on peut préférer Hegel : le travail humain, c'est le travail non aliéné, qui permet à l'esprit de se réaliser et de se connaître par la production d'une chose (*res*) qui l'exprime et qui lui ressemble – pâtisserie ou bouture, livre ou objet manufacturé – et non cette activité qui réifie l'individu, le transforme en objet - « ressource

humaine », « facteur travail », masse salariale » - voué au *benchmarking*, à l'entretien d'évaluation et à l'inévitable réunion Powerpoint.

Discipliner les femmes et les hommes en les considérant comme de simples facteurs de production et dévaster la Terre, conçu comme un simple objet, vont de pair. En poussant la destruction de la nature et l'exploitation de la « force vitale » jusqu'à des niveaux inédits, les nazis apparaissent comme l'image déformée et révélatrice d'une modernité devenue folle – servie par des illusions (le « victoire finale » ou la « reprise de la croissance ») et par des mensonges (« liberté », « autonomie ») dont des penseurs du management comme Reinhard Höhn ont été les habiles artisans.

Son destin personnel montre toutefois que les idées n'ont qu'un temps et que leurs auteurs ont leur époque. Höhn a pâti des révélations sur son passé et des critiques adressées à son modèle managérial – critiques internes, fourbies par d'autres modèles.

Les temps peuvent également changer sous l'effet de circonstances plus générales et plus pressantes : notre regard sur nous-mêmes, sur autrui et sur le monde, pétri de « gestion », de « lutte », et de « management » par quelques décennies d'économie hautement productiviste et de divertissements bien orientés (du « maillon faible » aux jeux concurrentiels de la télé-réalité) changera peut-être en raison du caractère parfaitement irréaliste de notre organisation économique et de nos « valeurs ».

Peut-être que nos enfants les considéreront aussi étranges et lointaines que nous apparaît désormais le jeune SS et vieux professeur de Bad Harzburg ruminant la défaite du Reich et tentant de la sublimer en faisant de son pays un géant économique. »

**Vous résumerez ce texte de 880 en 100 mots ( $\pm 10\%$ ), et proposerez une introduction et plan détaillé sur le sujet de dissertation suivant :**

« des pratiques alternatives, des coopératives égalitaires aux reconversions néorurales, en passant par les retrouvailles de cadres lassés par leur aliénation avec une activité artisanale enfin indépendante » ce qui est recherché c'est l'idéal d'une « Arcadie an-archique, délivrée de la subordination et du management », mais « qui n'est pas un paradis pour autant. »

Vous expliquerez comment il faut, selon vous, comprendre cette affirmation en vous appuyant sur votre lecture des œuvres au programme.