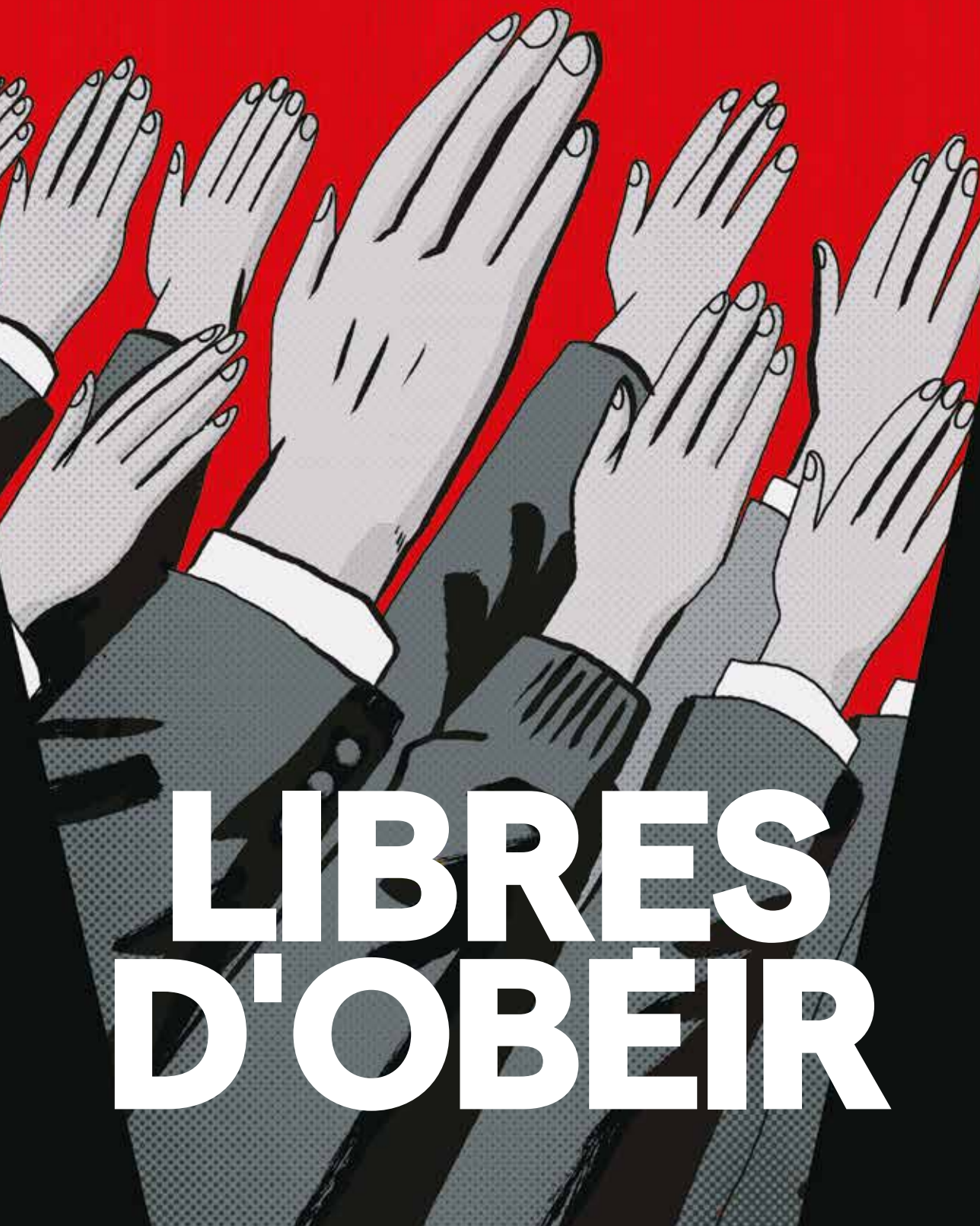
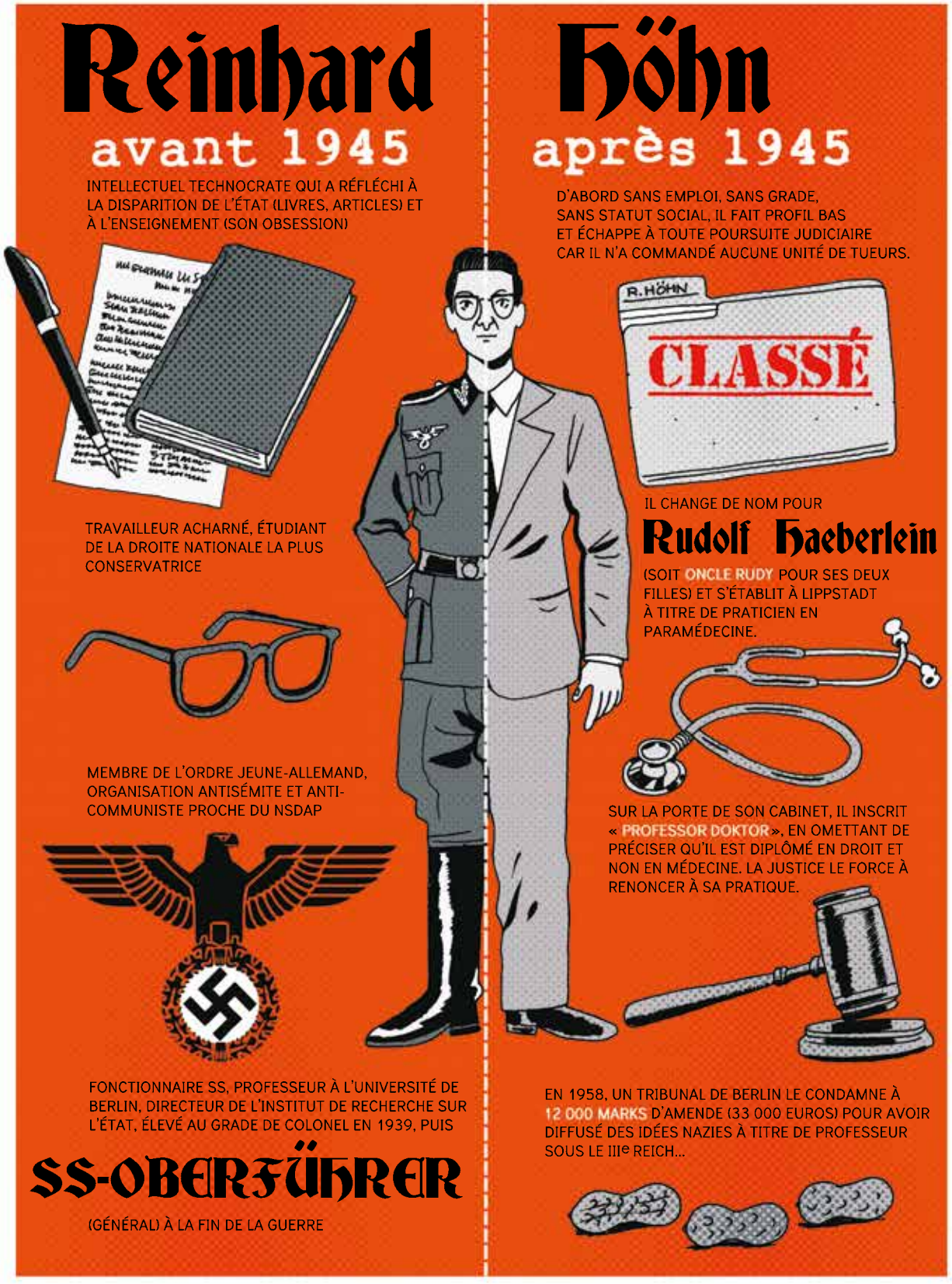
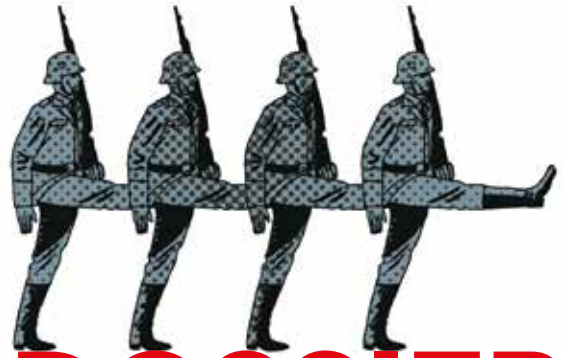
JOHANN CHAPOUTOT

PHILIPPE GIRARD



LIBRES D'OBÉIR





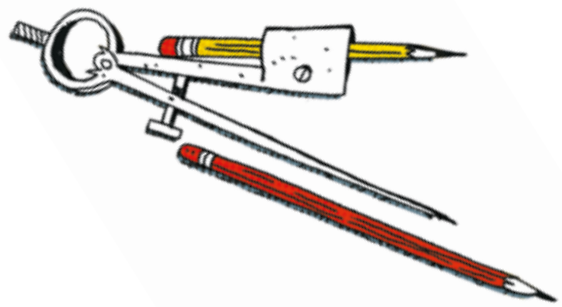
DOSSIER DE PRESSE

Une réflexion troublante sur les origines et les dérives du management contemporain.

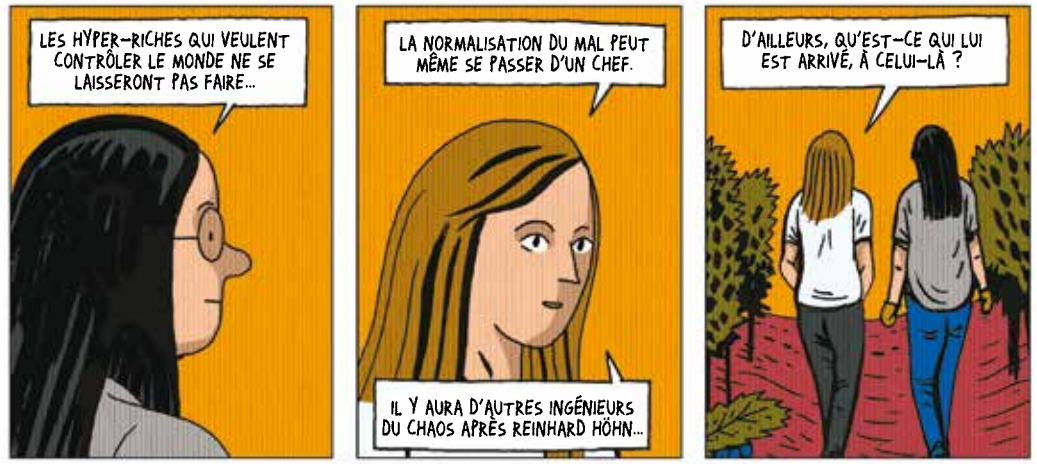
Adaptation de l'essai à succès de Johann Chapoutot du même titre avec Philippe Girard au dessin, *Libres d'obéir explore* à travers l'histoire de Florence, cadre dans une entreprise high-tech submergée par la pression et le stress, les liens troublants entre les pratiques managériales modernes et les idées nazies.

Alternant saynètes banalisées d'un management toxique et parcours d'un des pères fondateurs du management moderne, cet album interpelle sur la normalisation de ces pratiques dans nos sociétés modernes.

Reinhard Höhn (1904-2000), juriste, historien et général SS, est l'archétype de l'intellectuel avec « une carrière allemande d'élite ». Adhérent au parti nazi dès mai 1933, on lui confie la direction de l'Institut de recherches sur l'État, où il participe à la réflexion sur l'adaptation des institutions au IIIe Reich.
Après la Seconde Guerre mondiale, il fonde à Bad Harzburg un institut de formation au management dans lequel il enseigne les méthodes qu'il a commencé à théoriser sous le nazisme.
Ce management de la délégation de la responsabilité et de l'autonomie sous contrôle, enseigné à plus de 700 000 cadres et auprès de 2 600 entreprises, fait écho à ce que nous vivons encore aujourd'hui au sein du monde du travail.
Une lecture essentielle pour comprendre les enjeux et les conséquences du monde du travail, et qui appelle à le repenser afin de privilégier des modèles plus humains.



RENCONTRE AVEC PHILIPPE GIRARD



Avant de vous lancer dans cette adaptation, quel était votre rapport au management ? Et au nazisme ?

Cela a été pour moi une grande surprise de me rappeler que j'avais déjà été en contact avec les théories de Reinhard Höhn.

Mon père, qui était représentant médical, a dû suivre une formation en management afin d'accéder à un poste de direction, durant laquelle on avait évoqué les théories d'Höhn. Il m'en avait parlé. Cela dit, ce souvenir était très lointain.

En ce qui concerne la période du nazisme, je l'ai étudiée à l'école, comme la plupart des Occidentaux, je présume. Au Québec, évidemment, nous nous sentons proches de la France, il est donc certain que nous avons entendu parler de tout ce qui s'est passé durant l'Occupation !

À vrai dire, je n'aurais jamais pensé faire une bande dessinée sur la guerre, sauf peut-être à travers des évocations, comme je l'ai fait dans un autre livre, *Le Prince des oiseaux de haut vol*, paru chez La Pastèque.

Pourquoi avoir choisi d'inclure des passages recontextualisant le récit de *Libres d'obéir* dans notre époque ?

Il y a plusieurs raisons, la principale est qu'à l'époque du nazisme, si on l'on se réfère à l'essai de Johann Chapoutot, il y a peu de femmes. C'est un contexte, une situation et une histoire qui reposent entièrement sur les épaules d'hommes. Et en ce qui me concerne, faire une bande dessinée dans laquelle il n'y a pas de femmes n'est pas envisageable. Si la bande dessinée aujourd'hui est si vivante, si intéressante, c'est parce que les femmes s'en sont emparées, tant en lectrices qu'en autrices. Elles sont en train de révolutionner ses codes, de tout bouleverser, c'est une source de réinvention permanente.

Je voulais donc, d'une part, introduire des personnages féminins pour maintenir mon propre intérêt tout au long du projet et, d'autre part, montrer que, de nos jours, les femmes occupent une place importante dans le marché du travail et qu'elles sont souvent les premières à en souffrir.

Contextualiser la situation du désœuvrement au travail par la voix d'une femme permet de rendre ce propos encore plus pertinent. Enfin, cette bande dessinée vient en complément de l'essai de Johann Chapoutot, ce sont deux objets différents mais qui se complètent.

Comment Florence, votre personnage principal, va-t-elle se révolter petit à petit face à ce système et cet environnement toxique ?

Florence a un poste dans une grande entreprise californienne de la tech et c'est probablement un emploi qu'elle a rêvé d'occuper. On imagine donc d'importantes responsabilités qui impliquent un bon salaire, des conditions prétendument intéressantes, mais elle fait face à son propre effondrement, ce qui est le cas de pour bon nombre de salarié·es. C'est une amie qui va l'aider, en lui offrant *Libres d'obéir*, à y voir plus clair et à se rendre compte qu'elle est victime d'un management toxique, qui tire ses racines d'une histoire sombre.

Est-ce la première fois que vous travaillez sur une adaptation ?

Oui, c'est la première fois que j'adapte un livre en bande dessinée et même la première fois que je travaille avec un scénariste. Ce sont les équipes de Casterman qui sont venues vers moi avec ce projet et j'ai été extrêmement surpris par cette proposition ! Ils m'ont envoyé l'essai de Johann par la poste. Après lecture, j'ai commencé à regarder des interviews, écouter des podcasts où il intervenait. J'ai été extrêmement impressionné par ses qualités de pédagogue. J'avais l'impression qu'il me parlait personnellement, un peu comme si j'étais un étudiant qui assistait à l'un de ses cours.

Je me suis également immédiatement dit que son propos trouvait un écho saisissant dans notre monde d'aujourd'hui.

Comment avez-vous procédé ?

Depuis une trentaine d'années, je travaille régulièrement dans le milieu du journalisme et on peut dire que ce sont ces années qui m'ont préparé à l'adaptation de *Libres d'obéir*.

La difficulté de ce projet, c'était d'illustrer de façon métaphorique, ou plus intuitive, en quoi, par exemple, consiste un management non autoritaire ou l'élasticité/la flexibilité au travail. Ma proximité avec le journalisme m'a permis de réfléchir la façon de représenter ces concepts abstraits.

Un autre élément m'est apparu assez rapidement : la méthode de travail de l'Oulipo, l'Ouvroir de Littérature Potentielle. J'aime qu'il y ait des structures cachées dans mes livres et j'ai pensé au modèle de la croix gammée pour construire *Libres d'obéir*, avec huit chapitres, reprenant les huit bâtons de la Svastika. J'ai donc fait mon découpage à partir de cette structure.

J'ai aussi voulu mettre en valeur la descente aux enfers de Florence. Au fil des pages, elle s'enfonce dans le piège du travail et perd en dynamisme et en santé mentale. Pour représenter cela, j'ai éliminé une couleur à chaque chapitre, si bien que lorsque que l'on arrive à la fin du livre, le traitement est uniquement en noir et blanc.

Dans certains passages, vous utilisez les codes de la propagande en détournant l'iconographie nazie.

Il fallait rappeler aux lectrices et lecteurs que tout le langage du management et de la gestion des ressources humaines, même contemporain, est issu de la propagande.

La seule manière de le montrer ou de l'induire à travers les dessins et le texte était de reprendre les codes de cette iconographie. Il était important pour moi de rappeler que nous sommes tous pris dans l'engrenage de la propagande, d'où la couverture où Florence semble broyée par des rouages qui rappellent une croix gammée. Cela peut aussi faire penser à une roue de hamster, dans laquelle il faut continuer à courir afin de ne pas tomber.

Comment avez-vous travaillé avec Johann Chapoutot sur cette adaptation ?

J'ai commencé à y réfléchir fin 2022 – début 2023 et le projet a dormi durant plusieurs mois sur mon bureau. C'est en avril 2024 que j'ai finalement rencontré Johann Chapoutot avec l'équipe de Casterman, lors d'un de mes passages à Paris. Nous avons travaillé ensemble plusieurs heures sur le storyboard et sur les différentes questions que je voulais aborder avec lui. À mon retour à Québec, j'ai opéré quelques modifications dans la construction de mon storyboard, puis j'ai dessiné des pages que j'envoyais à notre éditeur qui, lorsque cela était nécessaire, apportait ses corrections. Johann Chapoutot a ensuite relu l'ensemble des planches et m'a transmis ses observations, qui concernaient notamment des éléments avec lesquels je suis moins familier, comme les uniformes nazis. Détail important pour un historien !
J'ai fait quelques corrections, mais ça a été très fluide. Il m'a fait réellement confiance et m'a laissé beaucoup d'indépendance. Ça a été très important pour moi, parce que dans ce livre, on essaie d'exprimer la misère humaine venant d'un manque de liberté et de considération au travail. On peut dire que Johann porte lui-même ce message, en me donnant toute cette latitude.

RENCONTRE AVEC JOHANN CHAPOUTOT

Comment avez-vous découvert Reinhard Höhn et ses théories du management ?

J'ai découvert cette histoire lors de recherches qui portaient sur la normativité nazie, c'est-à-dire les normes juridiques, morales, biologiques et médicales qui ont structuré la vision du monde nazi.
C'était un travail au long cours qui a duré entre cinq et dix ans et qui a donné lieu à un autre livre publié aussi chez Gallimard, *La Loi du sang*.
Parmi les personnages que j'ai croisés pour écrire ce livre, il y avait un jeune juriste, docteur en droit, qui avait fait sa thèse en 1929 et qui est rapidement devenu professeur de droit public à l'université de Berlin puis qui a rejoint en 1933 la section renseignement SS, le SD.
Il faisait partie de cette cohorte de jeunes intellectuels, universitaires et diplômés, qui ont structuré l'appareil juridique nazi. Il a fait carrière sous le IIIe Reich jusqu'à devenir général de la SS en 1944.
Après la Seconde Guerre mondiale, il se trouve que cet homme, qui avait beaucoup publié et dont j'avais lu les écrits d'avant 1945, a eu une seconde vie. Il était relativement jeune puisque né en 1904, donc à la fin de la guerre, il a 41 ans.
Charismatique et travailleur acharné, il écrit une quarantaine de livres et articles, dans lesquelles il développe le modèle de management par délégation de responsabilité.
Ce modèle est également enseigné dans l'École de Bad Harzburg, qu'il fonde en Basse-Saxe en 1956 et dont il est le directeur et principal professeur. On retrouve également plusieurs autres anciens dignitaires nazis dans l'équipe pédagogique.
Il s'agit d'une école de formation continue, destinée à des cadres déjà en poste qui souhaitaient un approfondissement, comparable par exemple à l'INSEAD à Fontainebleau, fondé en 1957.
Les chiffres sont éloquents. De 1956 à la mort de Reinhard Höhn en 2000, à 96 ans, ce sont plus de 700 000 cadres formés et 2 600 entreprises qui y ont envoyé leurs collaborateurs. Quand on observe d'un peu plus près ces entreprises, on découvre tout le capitalisme allemand et international. Elles y sont toutes : Porsche, LIDL, Aldi, Volkswagen, Colgate, BMW… C'est là qu'il faut envoyer ses cadres pour apprendre l'organisation du travail, la gestion d'entreprise, la gestion de ressources humaines.

Pourquoi les nazis et Reinhard Höhn se sont-ils intéressés au management ?

C'était un enjeu vital pour les nazis, afin de mener à bien l'expansion gigantesque du IIIe Reich, alors que la masse des « ressources humaines » diminuaient en raison de l'enrôlement d'une partie de la population et que les besoins de production augmentaient. Il a donc fallu se pencher sur les conditions de travail.
Puisqu'il était impossible de contraindre la population à être plus performante, il fallait la motiver grâce

à une politique sociale et fiscale favorable, mais aussi à l'aide d'un « management » par la « joie », avec des sorties au théâtre, au cinéma, des excursions, etc. Des dispositifs pas si loin de nos *happiness manager* ou autre *after works* d'aujourd'hui.
C'est ainsi que Reinhard Höhn a forgé sa théorie de management, avec une collaboration « libre » entre le subalterne et le supérieur, où le subordonné est bien libre de calculer les moyens d'une fin qu'il n'a pas définie. Le supérieur n'a qu'à contrôler, évaluer et à attribuer, le cas échéant, la responsabilité de l'échec de la mission au subalterne. Car la « délégation de la responsabilité » est aussi une délégation de la culpabilité.
Quand on s'interroge sur l'organisation du travail, sur la perte de sens, sur l'aliénation et sur la réification (la réduction des individus à l'état d'objet), on comprend comment le nazisme en est un exemple parfait. Notamment parce qu'il a souvent recours à l'injonction contradictoire.

À travers votre livre, on découvre aussi des similitudes troublantes entre le vocabulaire nazi et celui du management contemporain.

Oui, effectivement. Prenons l'exemple de l'expression « ressources humaines », citée plus haut. Elle s'est installée dans notre vocabulaire contemporain et on n'y prête plus attention.
Mais pour moi, cela résonne tout de suite avec le terme nazi de *Menschenmaterial* (matériau humain). La ressource, c'est censé être le tas de charbon, la limaille de fer, la matière première. Pas des hommes ou des femmes. Les nazis disent les choses encore plus nettement que nous, ils désignent les individus comme matériau, comme des simples « ressources » à « gérer » au même titre que les matières premières ou les machines.
C'est effarant de voir que nous continuons à parler de « ressources humaines » ! Quel est ce monde ? Qui sont les personnes qui emploient ces termes ? Cela induit une conception absolument abominable de l'être humain. Là aussi, il s'agit d'une forme de négation. C'est ce qu'on appelle la réification, la transformation en chose.

Quelles ont été les conséquences de la parution de votre livre ? Notamment sur le monde du travail ?

Il y a eu énormément de réactions au moment de sa parution et c'est comme cela que j'ai vu à quel point ce sujet résonnait avec l'époque contemporaine.
L'écho du livre est indissociable du procès France Télécom, puisqu'il est paru quelques semaines après le verdict. La jurisprudence de ce procès est désormais consacrée par un arrêt de la Cour de cassation, actant qu'il existait bel et bien un harcèlement systémique dans certaines entreprises et que le cas France Télécom en était un parfait exemple.
Depuis la parution, j'ai d'ailleurs reçu une correspondance étonnante, des centaines de lettres de personnes qui me racontaient leur expérience, en me disant que j'avais touché un point très sensible. Des médecins, psychiatres, psychologues, avocats, magistrats ou syndicalistes, qui sont en prise directe avec la déshumanisation à l'œuvre du marché du travail, mais aussi des cadres, employés, DRH, dont le témoignage, écrit ou oral, lors des rencontres en librairie, est édifiant sur la souffrance induite par les injonctions contradictoires permanentes (être libre en étant aliéné, satisfaire le client tout en bâclant le travail, viser la « qualité » tout en rognant sur tout, etc.).
J'ai également reçu des demandes d'avocats qui me sollicitaient pour des expertises, car la méthode de Reinhard Höhn est encore en vigueur dans certaines entreprises.

***Libres d'obéir* a été publié en 2020. Comment se porte notre monde cinq ans plus tard ?**

Il ne me semble pas que les analyses du livre aient été particulièrement démenties par l'évolution de notre monde contemporain.

Vous devez tout de même être étonné de la vitesse à laquelle cette évolution se déroule ?

Disons que je le voyais de manière subliminaire, sous-jacente, la logique était déjà à l'œuvre. C'est vrai que c'est très désagréable. Je préférerais qu'on soit dans un monde vraiment post-nazi. Mais ce n'est pas tout à fait le cas car le nazisme participe de la modernité, dont il a révélé certaines des tendances les plus néfastes, voire mortelles.
Mon travail d'historien est un travail d'élucidation, de verbalisation des choses. Ce qui, parfois, suscite des réactions très violentes. Cela fait partie de mon métier, mais je ne pensais pas que ça deviendrait aussi explicite avec le retour au pouvoir de l'extrême-droite aux États-Unis. Ni que ses partisans se sentiraient assez légitimes, puissants et dominants pour tenir en direct des discours qu'ils cantonnaient auparavant aux réseaux sociaux, ou que nous aurions en mondovision des saluts nazis de la part d'Elon Musk ou de Steve Bannon. La référence au nazisme reste, pour eux, ce qu'il y a de plus prestigieux, de plus violent, de plus radical et de plus fascinant. On le voit également en France, avec le RN.

Pour vous, notre monde n'en a pas vraiment fini avec le nazisme et le fascisme ?

Très, très vaste question…
De fait, ce livre parle de nous. Tout simplement, parce que les nazis appartiennent à un temps et un lieu qui sont les nôtres. C'est l'Europe du XX^e^ siècle. Le phénomène nazi s'est déployé dans une société allemande de haute intensité mercantile et industrielle, de consommation de masse, de publicité. C'est un monde qui est toujours le nôtre, en fait.
Quand on se promenait dans les rues de Berlin à la fin des années 1920, on voyait des néons lumineux, des vitrines qui proposaient plein de choses inutiles qu'un marketing tapageur s'ingéniait à faire acheter… Il y avait déjà des consultants à l'époque, les ingénieurs conseil qui travaillaient à l'extraction des ressources, à la croissance de la production, à l'exploitation de la force physique et psychique, afin de dégager de la marge et du retour sur investissement. Il s'agit donc bien, hélas, de notre monde.

JOHANN CHAPOUTOT

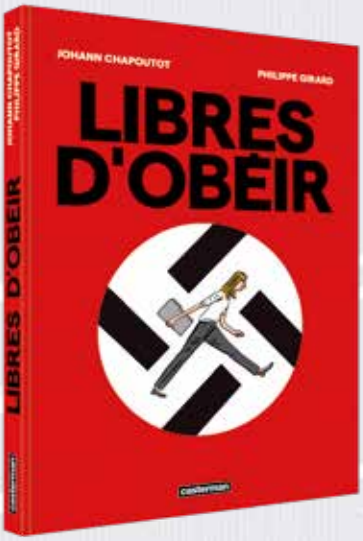
JOHANN CHAPOUTOT
est professeur d'Histoire contemporaine à Sorbonne Université. Spécialiste de l'histoire du nazisme, de l'Allemagne et de la modernité occidentale, il est l'auteur de 12 ouvrages traduits dans 17 langues et distingués par 10 prix nationaux et étrangers, dont *Les Irresponsables* publié en février 2025 chez Gallimard. *Libres d'obéir – Le management, du nazisme à aujourd'hui* a été traduit en 11 langues.

Francesca Mantovani / © Gallimard

PHILIPPE GIRARD
a animé différents fanzines et journaux sur la bande dessinée. Dans ses livres, publiés par Glénat et différentes microstructures, il mêle à ses influences nord-américaines un style ligne claire revisité, inspiré notamment de François Avril. Sa biographie dessinée consacrée à Leonard Cohen, publiée par Casterman en 2021, a rencontré un grand succès. En 2025, il a publié *Le Prince des oiseaux de haut vol* aux éditions La Pastèque.

© D.R.

PHILIPPE GIRARD



En librairie le 27 août 2025
Couverture cartonnée
144 pages couleurs
19 × 26,8 cm

casterman

CONTACT PRESSE

FRANCE - **Hélène Ullmann – helene.ullmann@casterman.com – +33 (0)6 89 31 43 90**
BELGIQUE - **Valérie Constant – apropos – v.constant@apropos.com – +32 (0)473 855 790**
CANADA - **Jean-Baptiste Mattler – jmattler@madrigallcanada.ca – +1 438 924 96 00**

CONTACT LIBRAIRIES & SALONS

Pauline Makowski – pauline.makowski@casterman.com – +33 (0)6 45 61 80 16

3262203906603