



**HAL**  
open science

## Préface

Philippe Baumard

► **To cite this version:**

Philippe Baumard. Préface. C. Harbulot. La main visible des puissances, 2e édition, Ellipses, pp.5-7, 2007. hal-03228460

**HAL Id: hal-03228460**

**<https://hal.science/hal-03228460>**

Submitted on 18 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Préface

Philippe Baumard<sup>1</sup>

Baumard, Ph (2007), « Préface » in : C.Harbulot, *La main visible des puissances*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : Ellipses, pp. 5-7.

En 1977, Alfred D. Chandler publiait *La main visible des managers*<sup>2</sup>. Chandler y défendait l'idée que la véritable révolution du capitalisme américain ne résidait pas dans l'efficacité de ses logiques de marché « invisibles », mais dans la naissance de la firme multidivisionnelle qui conciliait intégration verticale et performance de marché. Historien de l'entreprise et du capitalisme modernes, Chandler y retraçait l'histoire de l'économie de marché nord-américaine, montrant quel rôle essentiel avait joué la « coordination » dans une seule entreprise de ce qui était lors des premières et secondes révolutions industrielles des phénomènes de marché fragmentés et imprévisibles. Pour Chandler, la véritable puissance n'est pas la « main invisible » du marché d'Adam Smith, mais dans cette structuration explicite qui vise à dompter un marché épris d'opportunisme, de conflits, d'aléas, et d'une incapacité à générer des structures de coût performantes, réconciliant la production et la demande.

Chandler notait déjà dans son ouvrage le rôle critique que jouèrent des institutions « hors marché » dans la naissance de la grande firme moderne. Il n'oublie pas, par exemple, de souligner l'importance de l'intervention des organisations militaires dans la planification et l'orchestration de la période des grands travaux ferroviaires. Nombreux cadres et dirigeants de ces sociétés étaient alors directement transférés des hiérarchies militaires vers la hiérarchie des grandes corporations naissantes.

Cette *main visible* des managers met certainement de côté la cartellisation de l'économie américaine, sans laquelle aucun manager, aussi précise et puissante fut-ce « sa main », n'eut pu assurer la formidable croissance et stabilité des grands groupes industriels qui dominent aujourd'hui l'espace économique mondial. Elle met aussi de côté les aléas et les ratés de cette « main manageriale » : comme le souligne David Landes, « ce qu'étaient les coûts réels de Ford, personne ne le saura jamais : c'était une entreprise qui estimait ses revenus et ses sorties à la vue des piles de papier qui s'y entassaient, et qui n'avait qu'une idée approximative de sa dette et de ses crédits. Quand elle était dans l'impasse financière, elle taxait simplement ses concessionnaires »<sup>3</sup>.

Cette vision d'une entreprise multinationale « oeuvrant » à la synthèse organisationnelle entre le marché et la hiérarchie, est devenu, -- sans doute sans que Chandler n'en ait exprimé le souhait --, une forme de pensée dominante à propos du capitalisme moderne et de la grande firme. Ce portrait de la grande firme laisse de côté l'imbrication étroite entre intérêts nationaux et stratégies économiques, qui souvent explique la naissance de ces grandes firmes, soit dans l'exploitation d'une rente géographique (ex : la Compagnie de Suez), d'une invention technique (ex : le *Global Positioning System*), ou

---

<sup>1</sup> Professeur des Universités et Directeur de la Recherche de l'Ecole de Guerre Economique, Paris.

<sup>2</sup> Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard Belknap, 1977.

<sup>3</sup> David S. Landes, "Review of Alfred D. Chandler, Jr. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*" Economic History Services, Feb 12, 2001.

l'accès protégé et orchestré à un marché dont la rareté est « organisée » (ex : le Sud Africain De Beers). Derrière les nouveaux « Léviathans »<sup>4</sup> de l'économie mondiale, il n'y a pas toujours une théorie organisationnelle. Il y a souvent la conjonction entre des logiques de marché et des logiques de puissance.

Alfred Chandler soulignait déjà dans sa « main visible des managers » combien cette entreprise moderne était consommatrice et dépendante de technologies d'information et de connaissance. Il y voyait, à l'instar de Coase au milieu des années 1930, le cœur même de l'expression d'un nouveau capitalisme dont la croissance est toujours plus dépendante d'un contrôle et d'une maîtrise de l'information, pour sa propre coordination, mais également, pour développer et asseoir un capitalisme global où les distances et les cultures se résorbent par la coordination informationnelle.

Christian Harbulot nous dévoile dans sa « *Main invisible des puissances* », une autre histoire du capitalisme moderne. L'information n'y est pas une nécessité « émergente » née du besoin et du désir de coordonner un capitalisme devenu trop large pour être efficace. Elle est le cœur même de l'enjeu capitaliste. En rejetant aussi bien le postulat d'une main invisible du marché, autonome, mécanique, indépendante du jeu des hommes, qu'une main visible du manager, rationnelle, organisationnelle, n'agissant qu'au compte de l'efficacité capitaliste, Christian Harbulot nous rappelle que l'histoire économique est avant une histoire de puissance. L'ouvrage de Christian Harbulot « replace » l'enjeu économique et sa genèse dans son contexte d'histoire politique et géoéconomique. En ce sens, il part d'un postulat inverse, où la situation actuelle du défaut de gouvernance des Nations n'est pas le résultat d'une globalisation non contrôlée d'un capitalisme global déraisonné, mais au contraire, la simple résurgence des logiques de conflit qui firent naître ce capitalisme. En rejetant l'hypothèse de « fin de l'Histoire », aussi bien qu'en rejetant la perspective marxiste historique, Christian Harbulot partage avec ses lecteurs une vision du monde qui n'est pas totalement *contre intuitive*. L'enjeu économique y est un enjeu de puissance, et les puissances ne laissent pas à un marché aléatoire, discrétionnaire, imprévisible, le pouvoir de décider de leur destin. Il n'y a pas, chez Harbulot, « d'abandon » du politique sur l'économique. Le capitalisme n'y est pas cette sorte d'arrière plan neutre et mécanique qui fait abstraction de la logique territoriale, de l'enjeu géographique ou de la préférence nationale. Les changements de main, les mouvements de capitaux, les passages de gouvernance, n'y sont pas le produit d'un capitalisme apatride qui saisit rationnellement la meilleure hypothèse de rendement. En ce sens, ce petit ouvrage est salutaire. Quelque soit le degré d'accord ou de désaccord dont le lecteur fera l'expérience au gré des pages, il amène une pierre essentielle à la compréhension du monde actuel qui réunit ses trois composantes principales : la dégradation de ses visions doctrinaires simplistes ou simplifiées, l'émergence de logiques de gouvernance ni proprement étatiques ni proprement issues d'un capitalisme privé, et la naissance de logiques de puissance discrétionnaires dont la matière première réside plus dans la manipulation des perceptions que dans la construction d'une économie juste et réelle.

---

<sup>4</sup> . C'est d'ailleurs le titre du nouvel ouvrage collectif sous la direction d'Alfred Chandler et Bruce Mazlish: *Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*, Cambridge University Press, 2005, qui apporte une perspective différente de celle de l'ouvrage fondateur de Chandler sur le capitalisme moderne.