

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 60 (2002)  
**Heft:** 3: Service public : vers de nouvelle régulation

**Buchbesprechung:** Compte-rendu d'un ouvrage

**Autor:** [s.n.]

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 18.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## COMPTE-RENDU D'UN OUVRAGE

### A propos de l'ouvrage :

« Stratégie et esprit de finesse. L'apport des sciences économiques et sociales au management stratégique » de Guy Chassang, Michel Moullet et Roland Reitter (éditions Economica, 2002, 229 pages).

### Par :

Alain Max Guénette – Haute école de gestion (HEG) de Neuchâtel – et Vincent Calvez – Ecole supérieure des sciences commerciales d'Angers (ESSCA),.

Nous avons eu l'occasion de présenter dans cette rubrique des ouvrages dont le parti pris consiste à articuler des approches différentes, notamment des approches structurelles et sociologiques – cf. l'ouvrage de Jean Nizet et François Pichault, *Les pratiques de gestion des Ressources humaines* (Seuil 2000) – ou des approches stratégiques et sociologiques – cf. l'ouvrage de Claude Michaud et Jean-Claude Thoenig, *Stratégie et sociologie de l'entreprise* (Village mondial 2001). Il s'agit dans cette optique de montrer l'efficacité de l'apport de la sociologie des organisations pour analyser l'écart entre ce que ses représentants croient savoir de leur organisation et les pratiques réelles ou *Le management clandestin* (1992) pour reprendre le titre d'un ouvrage écrit par l'un des trois auteurs de *Stratégie et esprit de finesse*.

Chassang, un des principaux partenaires du cabinet, a été confronté aux limites des outils traditionnels. Il s'est donc efforcé d'intégrer dans son équipe des personnes formées aux sciences humaines et sociales. Parmi eux, Michel Moullet, sociologue, s'attache à comprendre les mécanismes de fonctionnement et la dynamique d'une entreprise, et les causes de non performance. Notons que l'approche sociologique s'impose aujourd'hui grâce son caractère concret, avec l'accent mis sur l'analyse et le diagnostic avant toute chose. Roland Reitter, professeur aux HEC de Paris, a rejoint l'équipe de Chassang il y a près de dix ans. Les ressorts psychologiques comptent parmi ses skills, avec la culture d'entreprise.

Leur livre comprend huit chapitres. Le premier chapitre présente des situations de gestion laissant voir des situations dysfonctionnelles, et le deuxième montre combien le prêt-à-porter en matière d'outils de management est abstrait. Le troisième chapitre présente un exemple réel et le discute.

Trois autres chapitres évaluent ensuite les apports théoriques venant de l'économie – économie des transaction et stratégie de la ressource –, les auteurs pointant leurs limites avant de mettre l'accent sur les apports des sciences sociales avec, comme problématique centrale, la coopération. Toujours, exemples à l'appui.

Dans l'un des chapitres conclusifs, intitulé « La fabrique de l'avantage concurrentiel au concret », les auteurs utilisent les théories comme autant de grilles de lectures appliquées à un cas concret, discuté de long en large. L'autre est consacré à l'exercice du pouvoir à travers le travail des dirigeants et des comités de direction.

On a tendance à opposer théorie et pratique, ce qui n'est pas franchement fécond : où l'esprit de géométrie peut conduire à un manque de... finesse, comme l'insinuait Pascal ! Une leçon de

cet ouvrage suggère qu'il est plus pertinent d'opposer approches concrètes et approches abstraites, les secondes renvoyant d'ailleurs souvent aux aspects normatifs des théories et approches managériales courantes ou, pour le dire comme nos auteurs après Abraham Zaleznik, à la « mystique managériale » !