



MAI 68 vs MASE Des idées à l'actionnabilité en sciences de gestion

Gérard Desmaison

► To cite this version:

Gérard Desmaison. MAI 68 vs MASE Des idées à l'actionnabilité en sciences de gestion. 15eme Congrès ADERSE, May 2018, PARIS, France. halshs-02073919

HAL Id: halshs-02073919

<https://shs.hal.science/halshs-02073919>

Submitted on 20 Mar 2019

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.

MAI 68 vs MASE

Des idées à l'actionnabilité en sciences de gestion

DESMAISON Gérard

ISEOR, Magellan, IAE Lyon, Université Jean Moulin.
Chercheur associé

34 rue d'Arménie
38000 GRENOBLE
FRANCE

phor.desmaison@orange.fr

Résumé :

Il y a 50 ans avait lieu ce que l'on a appelé les Evènements de Mai 68. Cinq ans plus tard, Henri Savall finalisait ses premiers écrits sur le Management par l'Approche Socio-Economique (MASE).

Nous expliquons en quoi les idées de mai 68 ont pu influencer le Management Socio-Economique et en quoi les deux mouvances porteuses d'innovation se ressemblent et divergent.

La RSE peut être considérée issue des idées de mai 68 et le MASE comme un vecteur de gouvernance de la RSE.

Cette réflexion conduit à se poser des questions sur la durabilité de l'hétérodoxie en sciences de gestion et l'actionnabilité des innovations managériales en entreprise.

Mots clés :

Management par l'Approche Socio-Économique (MASE), Mai 68, innovation managériales, actionnabilité.

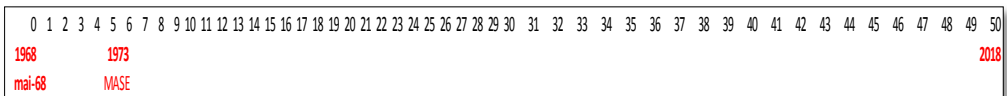
MAI 68 vs MASE

Des idées à l'actionnabilité en entreprise

Il y a 50 ans avait lieu ce que l'on a appelé « les Evènements de Mai 68 ». Cinq ans plus tard, Henri Savall finalisait ses premiers écrits (Enrichir le travail Humain, 1974) sur le Management par l'Approche Socio-Economique (MASE).

Les évènements de Mai 68 ont eu une influence profonde sur la société (Ross K., 2005) et ont impacté la gouvernance des entreprise (Liaisons Sociales, 2008). Issu de la théorie socio-économique (Savall H., Zardet V., 1979), le Management par Approche Socio-Economique (MASE) a apporté une nouvelle approche de la gouvernance d'entreprise.

Les idées de mai 68 continuent à faire évoluer la société actuelle (Attali J., 2018) et le MASE poursuit son développement dans les organisations. La Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a publié, courant 2016, un résultat qui place Henri Savall comme le 1er professeur d'Université français le plus influent en management dans le monde).



À partir de cette similitude temporelle, nous sommes parti de l'hypothèse centrale que les idées de mai 68 ont influé la création du Management Socio-Économique en se demandant en quoi les deux mouvances porteuses d'innovation se ressemblent et divergent.

Cette réflexion conduit à se poser des questions sur la transformation d'idées en outil de gestion (Moisdon J.C., 2008) dans la gouvernance des organisations, sur la durabilité de l'hétérodoxie en sciences de gestion et sur l'actionnabilité (Avenier M.-J., Schmitt C, 2007) des innovations managériales en entreprise.

Nous mobiliserons les concepts théoriques de la pensée savallienne (théorie socio-économique, potentiel humain, coûts cachés, approche socio-économique...) tout en questionnant l'hétérogénéité et l'orthodoxie des

méthodes de gestion (Desmaison G. 2017) et l'actionnabilité en sciences de gestion (Avenier M-J, Parmentier-Cajarba, 2012).

Nous nous appuyons sur notre pratique du Management Socio-Économique pendant plus de 30 ans en entreprise et sur l'interview de dirigeants pratiquant cette méthode de 1982 à 2010 dans le cadre d'une recherche pour une thèse sur la durabilité des méthodes de gestion (Desmaison G., 2014). Nous avons complété notre recherche par une interview d'Henri Savall, créateur du Management par l'Approche Socio-Économique (MASE). D'autre part, en tant qu'acteur des événements de Mai 68 à Paris, nous avons suivi les incidences de ces idées sur la société.

Pour cela nous verrons successivement :

1. Les idées de mai 68 : incidences sur la gouvernance de l'entreprise :
2. Le management par l'approche socio-économique (1973) (MASE)
3. Mai /MASE : convergences et divergences
4. Des idées hétérogènes à l'actionnabilité en entreprise : diffusion et durabilité des innovations managériales.

1. INCIDENCES DES IDÉES DE MAI 68 SUR LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

1.1. Les événements de Mai 68

Ce que l'on a appelé « Les événements de Mai 68 » n'a duré qu'un mois et peut se résumer en quelques phrases. Depuis le 22 mars 68, Cohn Bendit et son mouvement sont en lutte contre le pouvoir universitaire et politique. Le mouvement étudiant s'étend à Paris avec des manifestations violentes, puis à la province. Les universités sont occupées. Les travailleurs se joignent aux étudiants. À partir du 13 mai 68 toute la France est en grève. Il y a vacance du pouvoir exécutif. Le 30 mai, une manifestation de 500 000 personnes de la majorité silencieuse sur les Champs Élysées permet à l'exécutif de reprendre le pouvoir.

1.2. Les idées de MAI 68

Ces événements n'ont été réalisables que par la diffusion de certaines idées. Les idées concernent tout ce que l'esprit conçoit ou peut concevoir, tout ce qui est représenté dans l'esprit, par opposition aux phénomènes concernant l'affectivité ou l'action. Comme le dit Pierre Bourdieu (1996), « les idées fournissent des schèmes de perception et d'interprétation de « ce qui se passe » (les événements)».

Selon Michel Trebitsch (2000), une bonne partie des “idées de Mai” trouve sa source dans le mouvement de “révision du marxisme”. Il s’agit de la déconstruction radicale de l’idéologie totalitaire connue sous le nom de “marxisme-léninisme ».

Les idées libertaires des Situationnistes ont influé les acteurs de mai 68. La théorie situationniste critiquait les nouvelles formes d’aliénations issues de la modernité marchande. « La compréhension de ce monde ne peut se fonder que sur la contestation. Et cette contestation n’a de vérité, et de réalisme, qu’en tant que contestation de la totalité » (Internationale Situationniste, 1962). Raoul Vaneigem (1967) décrit un « monde où la garantie de ne pas mourir de faim s’échange contre le risque de mourir d’ennui ». Travail, consommation, loisirs, culture, espace de vie : l’aliénation colonise tous les aspects de la vie. (Dumontier P., 1995). Mai 68 se présente comme une révolte de sujets contre le système qui nierait les sujets comme tels. (Ferry L., Finkielkraut A., 1985).

Mai 68 n’est pas seulement parisien, il fait partie d’un mouvement international. Le «Printemps de Prague» en Tchécoslovaquie, le mouvement contre la guerre du Vietnam aux États-Unis, le «Mai rampant» en Italie : le mouvement a pris des formes et intensités variables selon les pays, qui traduisaient une lame de fond bien plus ample que le Mai 68 français.

Il s’est agi d’un basculement des valeurs politiques dans tous les pays industrialisés, centrées non plus sur les richesses matérielles mais sur l’épanouissement, les relations sociales, l’autonomisation, le désir de changer de vie. Dans la mouvance de Mai 68, cela se traduit en deux axes : l’aspiration à l’autonomie et l’élan de fraternité, via un grand moment de communion collective. C’est la naissance de l’individualisme ouvert. En découleront des thèmes comme l’environnement, le féminisme, la libération sexuelle, la libre disposition de soi, l’égalité entre hommes et femmes, la communication digitale, le tiers-mondisme, la remise en question de la religion ou encore les autonomies régionales. On peut parler de valeurs post-matérialistes au sens où les valeurs politiques qui se concentrent moins sur la recherche de sécurité et de richesses mais davantage sur les besoins d’expression en alliant autonomie et solidarité (Englehart R., 1977).

De ce fait on assiste à une remise en cause du pouvoir existant, des paradigmes. Les codes moraux, la législation, le système politique, la pédagogie... tout semble à l’époque vieux et périmé. « Nous allons sur la lune et nous avons inventé la télévision en couleurs, mais on nous fait vivre comme au XIX^e siècle » comme disait Abbie Hoffman (1967).

Mais par manque de vigilance le « vieux monde » pourrait revenir. Le mouvement s’oriente vers une remise en cause permanente. Il y a toujours quelque chose à améliorer dans la révolution associant à la fois les

intellectuels (théories, étudiants, universités) et le terrain (ouvriers, travailleurs ...).

La critique antiautoritaire en mai-juin 1968 peut être considérée comme un cadre global (master frame) assurant la connexion la plus grande entre secteurs en lutte (Gobille P., 2008). D'une manière générale on assiste au basculement d'un ancien monde vers un nouveau monde avec des conséquences pour les organisations, l'émergence de nouveaux paradigmes, le rejet de l'ordre existant et du mainstream idéologique.

1.3. La récupération des idées de mai 68

Après la manifestation réactionnaire du 30 mai 68, nous assistons à une récupération des idées de mai 68. Les idées de mai 68 étaient libertaires, les acteurs de mai 68 étaient des gauchistes (principalement maoïstes et trotskystes).

L'après mai 68 voit le retour des orthodoxes (partis politiques, syndicats,...) qui tirent parti du mouvement qui avait paralysé la France. Les élections législatives et les négociations (accords de Grenelle) reviennent et certains se tournent vers les mouvements réactionnaires (« en mai 68, j'étais gauchiste » Finkielkraut, 2017).

Par contre, nous assistons à une résistance qui prend plusieurs formes de radicalisation : Action Directe, lutte autonomiste, guévaristes vers la violence d'une part, et communautés, hippies, routards, Larzac, baba-cools pour les non violents, d'autre part.

Une troisième voie commence à se faire entendre : certains coopératifs, constructifs ou réformistes veulent intégrer les idées de mai 68 dans la vie contemporaine. Ce sont les seuls qui auront une influence sur la conduite des entreprises.

1.4. La gouvernance des entreprises et les idées de mai 68

Par gouvernance, nous entendons l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties prenantes (Capron M, Quairel – Lanoizelee F., 2004). Elle induit une nouvelle répartition des pouvoirs entre les différentes institutions d'une organisation. Les gouvernances de l'entreprise fluctuent suivant l'évolution des paradigmes et des problématiques d'éthique des affaires (Solomon et Hanson, 1985).

Pendant près d'un mois, l'activité économique a été bloquée, les usines occupées, les individus ne se sont jamais autant parlé, les étudiants ont cherché à se rapprocher des ouvriers. Avec des slogans tels que « ne pas perdre sa vie à la gagner », « du temps pour vivre », « jouir sans entrave », « on ne tombe pas amoureux d'un taux de croissance », « la finance dehors,

l'humain d'abord », etc. on peut s'attendre à ce que le fonctionnement de l'entreprise soit bouleversé. « Du passé faisons table rase » a-t-il impacté l'entreprise ?

Après les événements de mai 68 et malgré un retour à une certaine orthodoxie, certains accords ou lois ont concrètement et significativement impacté les entreprises. Les Accords de Grenelle ont permis d'augmenter le SMIC de 35%, la création des sections syndicales et la quatrième semaine de congés payés et aussi la remise en selle des syndicats traditionnels. Promulguées en 1982, les lois Auroux avaient pour objectif de faire des travailleurs des citoyens à part entière dans l'entreprise ; elles apportent des innovations notables dans l'expression des salariés, les conditions de travail, la création des CHSCT et le droit de retrait.

Une nouvelle approche de l'humain en entreprise se met en place. « Mai 1968 a entériné la désacralisation de toutes les hiérarchies », résume Guy Groux (2008).

La CFDT propose en 1970 une alternative à la société capitaliste : l'autogestion des entreprises. L'autogestion consiste à prendre des décisions collégiales, à se réapproprier une forme d'organisation collective et se construit contre des pratiques hiérarchiques, autoritaires, verticales (Lichtenberger Y., 1998). Mais dès 1978, la CFDT, se recentre sur la syndicalisation par la négociation.

C'est la fin des petits chefs, l'avènement des DRH, le besoin de considération individuelle, la prise en compte des aspirations des salariés. C'est aussi l'arrivée des cadres dirigeants « soixante-huitards » tenant compte du potentiel humain de leurs employés : Michel Bon, Denis Oliiviennes, Hervé Serieyx,...

On peut se demander s'il ne s'agit pas d'une récupération des idées de mai 68 au profit du capitalisme dominant.

1.4.1. Une récupération des idées de mai 68 au profit du capitalisme ?

Certains patrons comme Alain Minc (1984) exaltent « un capitalisme soixante-huitard » où ils voient la possibilité de redynamiser un système en crise de léthargie par une créativité qui doit repartir à la base, chez ceux qui veulent que cela bouge et qui pourraient ainsi faire la révolution tous les jours, comme disaient les pubs après 68. Alain Minc voit dans les contestataires d'hier, reconvertis au libéral-libertarisme le vivier qui doit permettre de secouer le cocotier.

Mai 68 a favorisé l'éclosion de l'individualisme narcissique remettant en cause la recherche constante de l'action collective, l'idéal de solidarité des multiples manifestations, réunions, assemblées de Mai (Lipovetsky G., 1983)

Dans *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, L. Boltanski et È. Chiapello (1999) ont analysé la manière dont les prises de paroles et les défections de l'après-1968 se sont traduites, à partir des années 1980, par une profonde transformation du travail - mais pas exactement celles qu'espéraient les insurgés de mai.

Le capitalisme fait sienne la légitimité culturelle de l'époque, admise par tout le monde à un moment donné du temps. Les critiques faites au nom d'une nouvelle légitimité (les idées de mai 68) permettent au capitalisme de supplanter l'esprit précédent. Il incorpore une partie des valeurs au nom desquelles il était critiqué, ce qui lui donne l'opportunité à la fois de se renforcer et de désarmer la critique.

1.4.2. La gouvernance par la RSE

L'émergence d'idées nouvelles a contribué à une certaine évolution des gouvernances d'entreprises. Une des rares retombées concrètes des idées de mai 68 a été la prise de conscience écologique symbolisée par les 3 P (Planet, People, Profit). Cela s'est traduit dans les entreprises par le développement de la RSE. Les entreprises utilisent désormais la RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise (Cézanne C., Rubinstein M., 2012). Nous pouvons donc considérer que la RSE est une des rares concrétisations des idées de mai 68.

2. LE MANAGEMENT PAR L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE (1973)

Il existe une importante littérature académique sur le Management par l'Approche Socio-Economique (MASE). Nous nous bornerons à rechercher ce qui pourrait justifier une certaine influence des idées de mai 68 sur le MASE.

2.1. Le parcours de son concepteur

Pour vérifier notre hypothèse centrale, nous nous sommes intéressé au parcours de son concepteur à cette époque.

Le MASE a été conçu par Henri Savall. En 1961, à 20 ans, il est inscrit à 5 facultés, il crée une petite entreprise de négoce et est chef de famille. Il poursuit ses études (les idées) mais doit donc malgré son jeune âge « faire bouillir la marmite » (le concret).

En 1968, il avait 27 ans et a déjà une carrière universitaire exceptionnelle. Il participe au bouillonnement des idées dans l'université lyonnaise qui permettent la mise en place d'innovations : création d'une commission de sciences sociales, introduction des sciences politiques en première année de l'EM Lyon (dénommée Ecole Supérieure de Commerce, à l'époque)...

Il s'intéresse à toutes les théories qui font lien avec le concret, en particulier avec les idées de Germán Bernácer (Savall H, 1975) (Savall H., Barre R., Blardone G., 2005) et de François Perroux (Savall H., 2008). En 1973, il passe un doctorat en macro-économie mais réalise que ce n'est pas le bon niveau d'approche. Il passe donc un doctorat en gestion (au niveau d'analyse infra-microéconomique) qui sera le socle de la théorie socio-économique (THÉOSE). Il fonde en 1975 le centre de recherche Institut de Socio Économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) à la fois en opposition avec l'idéologie néo-marxiste des universitaires post-68 et les tendances récentes vers un capitalisme libéral financier. C'est donc un développeur d'idées neuves matérialisées par des outils concrets et durables.

2.2. DE THÉOSE au MASE

Comme Perroux (1979), H. Savall considère l'organisation comme un espace dialectique de contradictions, de tensions explicites et implicites, composé de ressources matérielles et immatérielles, ce qui engendre des conflits multiformes, spontanés, permanents et légitimes.

Selon la théorie socio-économique des organisations, (THÉOSE) la valeur socio-économique consiste, d'une part, à produire des avantages dits sociaux, de nature qualitative, touchant à la physiologie, la psychologie, la sociologie, bref à l'anthropologie, et d'autre part, des avantages dits matériels ou financiers qui relèvent de la notion d'anthropologie économique (Godelier M., 1965). La valeur socio-économique est donc composite et multidimensionnelle (Savall H., Zardet V.).

THÉOSE a été complétée par la théorie du Potentiel Humain (Savall H, Zardet V., 2005) : chaque individu n'est plus un capital humain (notion critiquée dès 1974, Savall H., 1974, 1975, 1981) à gérer par l'entreprise mais un être humain mu par son énergie interne, désirant satisfaire ses besoins fondamentaux. Ces deux théories peuvent être considérées comme hétérogènes comparées aux théories dominantes de l'époque. Savall décrit le virus TWF (Taylor, Weber, Fayol).

A partir de cela, H Savall et son équipe de l'ISEOR ont mis au point une ingénierie du management appelée Management par l'Approche Socio-économique (MASE) permettant :

- de détecter ces coûts cachés (en libérant la parole des acteurs de tous niveaux hiérarchiques) et de les chiffrer.
- de développer des outils et des processus¹ permettant de revenir à un orthofonctionnement, de réduire les coûts cachés, (Savall H., Zardet V., 1992) de mettre en place une stratégie agile (Savall H., Zardet V., 1995).

¹ Les outils du MASE sont : le Tableau de Bord de Pilotage (avec des données Quantitatives et Qualitatives et Financières, le PASINTEX (Plan stratégique interne et externe), le PAP (Plan d'Actions Prioritaires), la Gestion du

- de fiabiliser ces outils par l'expérimentation scientifique (recherche-intervention par approche qualimétrique (Savall H., Zardet V., 2005).

La montée des exigences contradictoires des parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, syndicats, fournisseurs, institutions de réglementation et de normalisation), contraint les entreprises à innover tous azimuts (produit, marché, technologie, organisation et développement humain) et à mieux articuler leurs systèmes de gouvernance et de management, afin d'assurer leur survie-développement (Savall H., Zardet V., 2005).

H. Savall et son équipe transforment des concepts émergents en innovations managériales en les activant dans les organisations de manière durable. C'est la même idée originelle, puis transformée en théorie qui a été instrumentalisée, testée, déployée et actionnée dans plus de 2000 organisations en près de 40 ans.

Récemment Henri Savall et son équipe ont repositionné leur démarche sur le plan macro-économique en développant le concept de Capitalisme Socialement Responsable (Savall H., Peron M., Zardet V., Bonnet M., 2015).

3. MAI /MASE : CONVERGENCES ET DIVERGENCES

À partir de ces présentations, il nous a semblé intéressant d'étudier comment avaient évolué les idées de mai 68 et le MASE de H. Savall. Les convergences sont des indications que le MASE est inhérent aux idées de mai 68. Les divergences indiquent qu'ils ont évolué différemment.

Les convergences et les divergences concernant les idées de mai 68 sont en rouge. Celles du MASE sont en noir.

3.1. Les concepts

	CONVERGENCES	DIVERGENCES	DIVERGENCES
		MAI 68	MASE
NOUVEAU PARADIGME	Remise en cause du pouvoir existant, des idées dominantes (HETERODOXIE).	Sociétal : place de la femme, communication, forme de pouvoir	Sciences de gestion/entreprise Remise en cause virus TFW Apprentissages humains individuels & collectifs permanents
	Remise en cause permanente	Révolution permanente	Remise en cause par cycles (PASINTEX, PAP) dans la continuité recyclage permanent des

temps, le dispositif 3C (Communication-Coordination-Concertation), la grille de compétences, Le CAPN (Contrat d'activités périodiquement renouvelable). Les processus sont HORIVERT (Approche HORizontale et VERTicale de l'organisation) et le Trièdre maillant un processus de cycle de résolutions de problèmes, les outils du MASE et les décisions politiques.

			coûts cachés,
		PARIS	LYON
VISÉE GÉOGRAPHIQUE	International/lisation	Emergence dans plusieurs pays (USA, Mexique, pays de l'Est...)	Volonté de développement depuis la France (USA, Mexique, Pays francophones)
INTER-ORGANISATION	Alliance de l'Intellectuel et le terrain Toutes les strates de la société	T Tentative d'alliances des intellectuels (étudiants) avec la base (ouvriers)	Recherche-Intervention (des idées vérifiées par le terrain) Transorganisationnel (D. Boje)
VALEURS	Autonomie et solidarité/ enrichissement du travail ; libérez vos entreprises		
PLACE DE L'INDIVIDU	: épanouissement, changer la vie Potentiel Humain		
INSPIRATEURS		Politiques : Marcuse, Situationnistes, Che Guevara, Mao.	Économistes : Bernácer, Perroux, Delors.
ORIENTATION POLITIQUE	Anti	Anti marxisme léninisme	Anti Extrême Gauche et Anti Extrême Droite
	vers	Gauchisme, Anarchie	Capitalisme d'entrepreneuriat créateur de valeur économique et socialement responsable
RÉCUPÉRATION	Réformistes : mise en œuvre pragmatique de certaines idées	Réactionnaires, activisme gauchiste, baba cools>>>bobo	Cap maintenu depuis 50 ans

De cette comparaison, nous en déduisons que les idées de mai 68 et la démarche d'Henri Savall s'opposent aux idées dominantes de l'époque. Savall et le Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) font partie de ceux qui tentent d'enraciner dans le concret les idées nouvelles en laissant une place primordiale à l'individu. Alors que mai 68 remet en cause la société, le MASE se polarise depuis 50 ans sur l'entreprise et sa performance économique et sociale. Mai 68 génère des idées qui génèrent d'autres idées. H Savall part d'une idée qu'il consolide dans le concret.

3.2. L'entreprise

		MAI 68	MASE
	CONVERGENCES	DIVERGENCES	DIVERGENCES
LES ACTEURS	On arrête tout	Partout spontanément	Processus organisé ; Diagnostic, Gestion du temps
	On discute	Partout spontanément	Processus organisé ; communication-coordination-

			concertation (3C)
	On ose dire ce qui ne va pas	On parle	On l'écrit + Plan d'Actions Prioritaires
	Des dirigeants qui osent mettre en place les idées	Des patrons soixante huitards	Des patrons socio-économiques
LES THÈMES ABORDÉS	Conditions de travail Organisation et la notion du temps qui passe La formation	Ecologie, les femmes, la communication	Les 6 thèmes des dysfonctionnements
AUTONOMIE DES ACTEURS	Besoin de considération, (rapport Sudreau), de concertation, + de down >>top	Dénonciation de l'aliénation et de la déshumanisation Peu de retombées sur les entreprises	Mise en œuvre de processus et outils : 3C, PSA (Point Sur Activité)
		Imposées par la loi (éphémère) : lois Auroux, formation professionnelle	Approche structurée par chaque entreprise ; auto-diagnostic,
		Proposé par les syndicats (CFDT) : l'autogestion, cogestion	Le patron reste le patron, responsabilisation à tous les échelons
Place du chef	Nouveau rôle de la hiérarchie	Fin des petits chefs	Chaque échelon est responsable de la gestion et du développement de ses hommes. Accompagnement/support nécessaire au premier niveau
COURT CIRCUITAGE DES SYNDICATS	La base ne se sent plus représentée. Rôle des syndicats transformé. Le patron redevient le patron	Tendance au corporatisme syndical. Tendance aux dérives du capitalisme libéral et patrons voyous.	Le fonctionnement de l'entreprise est HORIVERT, consultation des syndicats.
		Avènement des DRH et des Contrôleurs de gestion/DAF.	Chaque chef gère ses hommes et sa performance économique.
ÉVOLUTION	Contribution forte à la création et au développement de la RSE.	Des idées donnant naissance à d'autres idées débouchant sur des modes.	Pas d'évolution majeure depuis 1973

Les idées de Mai 68 n'ont pas eu d'impacts directs importants dans les entreprises. En 50 ans, elles ont donné naissance à d'autres approches du management et de la gouvernance : de l'autogestion (Defaud N., 2009) à l'entreprise libérée (Gertz I., 2013). Ce sont davantage des concepts, que certains appellent modes, que des innovations managériales incrustées dans les entreprises. Au travers de la recherche-intervention, le MASE a été testé, appliqué, évalué et consolidé sans majeurs changements depuis sa création.

La seule réelle retombée de mai 68 que nous voyons est l'implantation et le développement de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) à laquelle le MASE contribue.

La responsabilité environnementale d'une entreprise ne peut se limiter, dans son analyse des coûts, aux seules dépenses environnementales mais qu'elle doit aussi intégrer les coûts sociaux de ses impacts (Baret P., Devreton G., 2010). Le concept de la responsabilité de l'entreprise s'insère dans les principes généraux de la gouvernance de l'entreprise. Il est défini, se structure par des normes, se mesure.

Le concept des 3P (Planet, People, Profit) est représentatif des idées de mai 68 et se décline en processus, outils, évaluation comme le MASE. A ce titre le MASE peut être considéré comme porteur de gouvernance de la RSE.

4. Hétérodoxie en sciences de gestion et l'actionnabilité des innovations managériales.

Cette réflexion conduit à se poser des questions sur l'hétérodoxie en sciences de gestion et l'actionnabilité (Avenier M.-J., Schmitt C, 2007) des innovations managériales en entreprise.

4.1. Les idées de mai 68 et les concepts Savalliens sont hétérodoxes

Les idées de Mai 68 et les théories savalliennes s'écartent de la doctrine officielle ou dominante, ne se conforment pas aux opinions, aux idées traditionnelles ou communément admises dans leurs domaines respectifs. Le fameux slogan de mai 68 « ne pas perdre sa vie à la gagner » aurait dû générer une révolution dans le monde du travail. L'hétérodoxie du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) trouve sa source dans le positionnement épistémologique développé par H. Savall et son équipe de l'ISEOR (Bonnet D., Garcia M., 2012)

Les partisans d'une théorie dominante (ou mainstream) font de son orthodoxie un argument en soulignant qu'elle est soutenue par le plus grand nombre. Les idées nouvelles conduisent à envisager d'autres croyances, valeurs et techniques qui sont majoritairement partagées par les membres d'une communauté. Les utopies, puis les idées conduisent à la création de nouveaux paradigmes, puis d'innovations.

Les hétérodoxes parlent au contraire d'orthodoxie pour mettre en avant leur propre originalité et pour insinuer que les partisans du mainstream la soutiennent plus par conformisme que par une véritable réflexion critique. La plupart de ces innovations en management sont intégrées au mainstream existant pour renforcer le capitalisme (Boltanski L., Chiapello E, 1999).

Ce sont les hétérodoxes qui créent l'innovation managériale. L'innovation managériale peut être définie comme l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2006).

4.2. Les idées de Mai 68 sont éphémères, le MASE est durable

Par durabilité, nous entendons ici, qui dure dans le temps.

Les idées révolutionnaires de mai 68 ont été peu appliquées en entreprise. Leurs expérimentations n'ont pas duré longtemps, poussées par d'autres idées à la durabilité limitée mais ayant de nombreux adeptes. Elles interpellent parce qu'elles sont hétérodoxes. Il suffit qu'une nouvelle apparaisse pour qu'elle devienne obsolète. Elles ont donné naissance à d'autres idées ou d'autres modes présentées comme étant un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les autres méthodes précédemment utilisées. Elles conduisent à une prolifération des outils de gestion depuis le XIX^{ème} siècle (Chandler, 1977; Lorino et Teulier, 2005). De l'autogestion à l'entreprise libérée, en passant par le Total Quality Control ou l'agilité. On ne conserve en mémoire que des applications spectaculaires dans quelques entreprises (Lip, Toyota, Favi...). Elles durent quelques années puis sont agglomérées au mainstream.

En 1973, le Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) est en contradiction avec la pensée dominante et la pratique des entreprises depuis plusieurs dizaines d'années. L'implantation de la démarche coûts /performance cachés demande donc à un dirigeant de s'imposer auprès de parties prenantes (actionnaires, cadres, employés, représentants du personnel...) peu habituées à ce mode de fonctionnement.

Le MASE, reconnu comme une innovation managériale majeure, a continué de maintenir le cap de son hétérogénéité, a progressé sensiblement dans le nombre de ses applications mais reste marginal sur le marché des méthodes de management.

4.3. L'actionnabilité des innovations renforce la durabilité des innovations managériales

Les sciences de gestion relèvent non seulement de l'observation mais aussi d'une contribution directe et revendiquée à l'action. (David A., 2004). Nous reprenons l'approche d'Argyris (1993) qui considère l'**actionnabilité** comme « un savoir à la fois valable et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne. Un savoir actionnable légitimé se définit comme un usage heuristique pour affronter des problématiques gestionnaires ou managériales auxquelles ils se confrontent, et légitimé par un travail épistémique rigoureux sur le processus d'élaboration de ce savoir et sur le savoir élaboré lui-même (Avenier M-J, 2005).

Une innovation managériale se traduit par un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion (De Vaujany F-X., 2006).

Une innovation managériale est actionnable à certaines conditions :

- Une pratique de gestion présentée comme étant un moyen moderne et rationnel d'obtenir de meilleurs résultats que les autres méthodes précédemment utilisées.
- Cette pratique et le discours qui l'accompagne envahissent rapidement l'environnement des managers.
- Le motif d'adoption doit résulter d'une croyance, d'un phénomène d'imitation ou d'autres critères de décision qui ne soient pas seulement liés à la supériorité effective de ladite pratique

Savall et son équipe ont réussi à modéliser des systèmes complexes (Le Moigne, 1990). Le MASE repose sur une épistémologie structurée : recherche-intervention avec approche qualimétrique (Savall Zardet, 2005), processus et outils testés depuis 40 ans.

De plus, l'implication du dirigeant, l'incrustation de la méthode à tous les échelons hiérarchiques et les résultats économiques assurent la durabilité du MASE dans chaque chantier où il est implanté (Desmaison G., 2014).

C'est pour ces raisons que cette méthode perdure et s'étend doucement géographiquement bien qu'elle n'ait pas envahi médiatiquement l'univers des managers.

CONCLUSION

Il pouvait sembler logique que les outils du Management par l'Approche Socio-Economique (MASE) aient été conçus à partir des idées de mai 68. Nous retrouvons bien l'esprit de mai 68 dans le MASE (hétérogénéité, place

de l'individu, expression spontanée des acteurs, mieux être dans l'entreprise...).

Cependant, nous n'avons pas pu valider pleinement notre hypothèse centrale, mais cet aveu constitue déjà un résultat de recherche. Le MASE n'a pas été conçu d'après les idées de mai 68. Tout au plus, son créateur a pu bénéficier des courants libérateurs qui existaient à cette époque. Nous pouvons en conclure que les projections d'un chercheur ne pèsent pas devant la rigueur d'une recherche.

Les idées de mai 68, venues de Paris, sont des fusées qui ont éclairé le ciel de la société et ont permis le développement de l'écologie, une nouvelle vision de la place de la femme et de la création artistique. Mai 68 aurait dû révolutionner le management et le monde de l'entreprise. Il n'a apporté que de nouveaux concepts qui ont conduit à renforcer un capitalisme libéral financier.

Du côté de Lyon, Henri Savall se consacrait à la recherche en économie et en gestion. Inspiré par des maîtres à penser, il a conçu une théorie dans les années 70. Puis, il l'a testée scientifiquement et incrustée dans le monde de l'entreprise, en dehors des modes et des pressions du mainstream. Le MASE contribue à un capitalisme socialement responsable.

Nous pouvons considérer que les rares retombées durables dans les entreprises sont l'évolution de la gouvernance et la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Le concept des 3P (Planet, People, Profit) est représentatif des idées de mai 68 et se décline en processus, outils, évaluation comme le MASE. A ce titre le MASE peut être considéré comme porteur de gouvernance de la RSE.

Les innovations managériales, comme le MASE, qui sont effectivement actionnables, et actionnées (au sens de M-J Avenier), perdurent dans les entreprises.

Bibliographie

ARGYRIS, C., Knowledge for action, San Francisco, Jossey-Bass. 1993.

AVENIER M.-J., PARMENTIER-CAJAIBA A., The dialogical model : developing academic knowledge for and from practice, European management Review, vol 9, 199-212, 2012.

AVENIER M.-J., SCHMITT C., « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », Revue française de gestion 5/2007 (no 174), p.25-42.

AVENIER M.-J., SCHMITT C., La construction des savoirs par l'action, Editions L'Harmattan, 2007, 245 pages.

BARET P., DEVRETON B., Pertinence d'une approche transdisciplinaire pour évoluer vers une responsabilité environnementale ?, ADERSE, Mars 2010,

BIRKINSHAW J., MOL M., How Management Innovation Happens, MIT Sloan Management Review, 2006.

BOJE D, colloque international ISEOR/AOM, juin 2010.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard, 1999,

BOLTANSKI L., THEVENOT L. De la justification : Les économies de la grandeur. Paris, Gallimard, 1991, 483 p.

BONNET D., GARCIA M., Compatibilité de l'éthique de conviction et de l'éthique de responsabilité : l'hétérodoxie du management socio-économique, 4ème Colloque et Séminaire Doctoral International sur le Développement Organisationnel et la conduite du Changement, ISEOR/Academy of Management (AOM) (États-Unis), 2012.

BOURDIEU P., « Qu'est-ce que faire parler un auteur ? À propos de Michel Foucault », Sociétés et Représentations, n° 3, novembre 1996, p. 13-18

BOUTILLIER S., CASTILLA RAMOS B., Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique, revue marché et organisations, 2009/2 (n° 9), 2009.

CÉZANNE C., RUBINSTEIN M., « La RSE comme instrument de gouvernance d'entreprise : une application à l'industrie française des télécommunications », *Revue de la régulation*, 12 | 2e semestre / Autumn 2012, mis en ligne le 18 décembre 2012, consulté le 09 mars 2018.

CHIAPELLO E., La contestation du capitalisme et l'histoire du management, Les Echos, 25 novembre 2004.

DAVID A., "Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité?", First International Co-sponsored Conference Research methods Division Academy of Management/Iseor, Lyon, 2004.

DAVID A., HATCHUEL A., Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion, 1998 ;

DAVID A., Structure et dynamique des innovations managériales, 5ème conférence AIMS, Lille, Mai 1996.

DE VAUJANY F-X, « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir* 3/2006.n° 9.

DEBORD G. E., L'Internationale Situationniste, bulletin édité par les sections de l'Internationale Situationniste, n°7, Avril 1962

DEFAUD N., La CFDT (1968-1995), de l'autogestion au syndicalisme de proposition Les Presses de Sciences Po, 2009, 362 p.

DESMAISON G., Durabilité des méthodes de management, Thèse de doctorat, Iséor, Magellan, Université Lyon3, 2014.

DESMAISON, G., VANDENHOVE G., From hidden costs to measureable performance, From Heterodox Practices to Orthodox Practices, Colloque IIC/ISEOR, Lyon, 2017

DUMONTIER P., Les situationnistes et Mai 68. Théorie et pratique de la révolution (1966-1972), Ivrea, 1995.

ENGLEHART R., The Silent Revolution, Princeton, Legacy Library, 1977.

FERRY L. FINKELKRENAUT A., La pensée 68. Essai sur l'anti-humanisme contemporain, Paris, 1985.

GETZ I., CARNEY B., Liberté & Cie - Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Flammarion, 2013.

GOBILLE P., Mai 68, La Découverte, coll. « Repères Histoire », 2008, 120 p

GODELIER M., « Aux sources de l'anthropologie économique », Socio-anthropologie [En ligne], 7 | 2000, mis en ligne le 15 janvier 2003: <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/98> ; DOI : 10.4000/socio-anthropologie.

GROUX G., PERNOT J-M., La grève, Paris, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, 2008.

HOFFMAN A., Fuck the System (pamphlet) printed under the pseudonym George Metesky, publisher not identified 1967.

LE MOIGNE JL, La modélisation des systèmes complexes, Paris, Dunod, 1990.

LINDENBERG D., 1968 ou la brèche situationniste, Esprit, n° 242, 1998,

LIPOVETSKY G., L'ère du vide, Gallimard, 1983.

MOISDON J. C., De la difficulté de prévoir la trajectoire d'un outil de gestion, Revue Sciences de Gestion no 64, p405 à 419, 2008.

PERROUX, F. Pour une philosophie du nouveau développement, Paris, Aubier, 1981 ; L'économie du XXème siècle, in Œuvre complètes, Grenoble, PUG, 1991.

ROSS K., Mai 68 et ses vies antérieures, coédité par Complexe et « Le Monde diplomatique », 2005.

SOLOMON H., HANSON G., La morale en affaires, clé de réussite, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1985.

SAVALL H, BARRE R., BLARDONE G., François Perroux: le centenaire d'un grand économiste, Économica, 2005.

SAVALL H, Les amis de François Perroux, Comment vivre ensemble : conditions économiques de la démocratie, ISEOR, 2008.

SAVALL H. & ZARDET V., Le nouveau contrôle de gestion. Méthode des coûts performances cachés, Editions Comptables Malesherbes-Eyrolles, 1992, 400p.

SAVALL H., Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, 1ère édition Dunod, 1975 ; 3ème édition augmentée Économica, Préface de Jacques Delors ; nouvelle édition augmentée, 1989, 275 p

SAVALL H., Origine radicale des crises : Germán Bernácer, précurseur visionnaire, Dalloz, 1975. Première édition, IAP, 2012.

SAVALL H., Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail, préface de Perroux F., Dunod, 1979, 175 pages, 2ème édition 1981.

SAVALL H., ZARDET V. Émergences des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations, 2006.

SAVALL H., ZARDET V. Ingénierie stratégique du roseau : souple et enracinée. Paris : Economica, 1995, 517 p.

SAVALL H., ZARDET V. Maîtriser les coûts cachés : Le contrat d'activité périodiquement négociable. Paris : Economica, 1987, 334 p.

SAVALL H., ZARDET V. Tétranormalisation : Défis et dynamiques. Paris : Economica, 2005, 195 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M. Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique, 2e éd. Genève : BIT ; Ecully : ISEOR, 2008, 180 p.

SAVALL H., ZARDET V., BONNET M., PERON M., Le capitalisme socialement responsable existe, Col. Gestion en liberté, EMS, Paris, 2015.

SAVALL H., ZARDET V., Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Économica, 2004.

SAVALL, H. et ZARDET, V., Pratiques innovantes de management et de recherche – La théorie socio-économique des organisations, congénitalement imprégnée de RSE. Congrès ADERSE, La Rochelle, 2010.

TREBITSCH M., « Voyages autour de la révolution. Les circulations de la pensée critique de 1956 à 1968 », dans, Les Années 68. Le temps de la contestation, Bruxelles, 2000, p. 77.

VANEIGEM R., Traité de savoir-vivre à l'usage des jeunes générations, Gallimard, 1967.