



**HAL**  
open science

# Partir de John R. Commons pour repenser l'analyse économique des pratiques de GRH : fondements et implications pour l'économie

Benjamin Dubrion

## ► To cite this version:

Benjamin Dubrion. Partir de John R. Commons pour repenser l'analyse économique des pratiques de GRH : fondements et implications pour l'économie. *Economie et institutions*, 2020, 28, 10.4000/ei.6536 . halshs-04811135

**HAL Id: halshs-04811135**

**<https://shs.hal.science/halshs-04811135v1>**

Submitted on 29 Nov 2024

**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.

**Partir de John R. Commons pour repenser l'analyse économique des pratiques de GRH : fondements et implications pour l'économie**

paru dans la revue *Economie et Institutions*, n° 28, 2020.

Benjamin Dubrion, Maître de conférences en Économie, Sciences Po Lyon, Triangle CNRS UMR 5206.

En croisant les premiers travaux de Commons sur la relation d'emploi et ceux, plus conceptuels, menés dans la deuxième partie de sa carrière consacrée à l'élaboration d'une « économie institutionnelle », cet article vise à montrer que la pensée commonsienne pose des jalons à l'établissement d'un véritable cadre économique théorique permettant de rendre compte des pratiques de gestion des ressources humaines. Après avoir explicité les fondements théoriques d'un tel cadre, il s'agira de s'interroger sur les implications à en tirer du point de vue épistémologique, méthodologique et normatif, dans une optique qui contraste avec celle qui s'est imposée chez la majorité des économistes qui se donne aujourd'hui les pratiques de GRH comme objet d'étude.

**Classification JEL:** B15; J53; M54

By articulating the first works of John R. Commons on the employment relation and his later theoretical considerations on “institutional economics”, this article aims at showing that the commonsian thought paves the way for the constitution of a real theoretical economic framework that captures human resource management practices. First, we set out the principles on which this framework is founded and then, we question its epistemological, methodological and normative implications in contrast with mainstream economists that analyze human resource management practices as a main subject of study.

**JEL classification :** B15 ; J53 ; M54

Je tiens à remercier les rapporteurs de la revue *Économie et Institutions* pour les commentaires adressés afin d'améliorer ce texte. Les premières versions du présent travail ont été discutées dans le cadre de l'Institut de Recherche pour l'Économie Politique de

l'Entreprise (IREPE) dont je remercie les membres pour leurs critiques constructives. Je reste bien évidemment seul responsable des erreurs et limites que cet article pourrait comporter.

## Introduction

Dans un article publié récemment au sein d'une revue majeure du champ de la gestion des ressources humaines (GRH) retraçant l'évolution historique de la pensée dans cette discipline, Kaufman (2014) termine son cheminement chronologique par les travaux menés aujourd'hui en économie dans le cadre de la *Personnel Economics*, une branche récente de l'économie du travail dédiée à l'analyse des pratiques de GRH. Mais, étonnamment, Kaufman fait débiter son histoire de la pensée en GRH par des travaux là encore, d'économistes, tout particulièrement ceux de John R. Commons menés au début du XX<sup>e</sup> siècle, auteur qu'il considère justement comme l'un des trois grands fondateurs de la GRH<sup>1</sup>. Le fait que chacun des deux points chronologiques extrêmes de l'histoire de la pensée en GRH retracée par Kaufman renvoie à des études développées en économie peut surprendre. Cela révèle, nous semble-t-il, l'importance que l'économie a eue et a encore pour étudier les mécanismes mis en place au sein des entreprises pour coordonner les membres de la relation d'emploi. Mais lorsqu'on s'intéresse à la manière dont les économistes contemporains analysent les dispositifs de GRH, très rares sont ceux qui font référence à Commons.

En effet, le cadre aujourd'hui dominant demeure celui posé au cours des années 1970 et 1980 par la théorie des incitations, théorie qui, appliquée aux relations entre employeur et employé, a donné naissance au cours des années 1990 à la *Personnel Economics* (Lazear, 1995). Sans trop entrer ici dans les détails de cette approche<sup>2</sup>, la *Personnel Economics* appréhende les règles de GRH comme des dispositifs attribuant un prix aux actions des membres de la relation d'emploi considérés comme des agents maximisateurs, l'idée étant de s'interroger sur les modalités d'organisation de ces dispositifs de telle sorte qu'ils répondent au niveau le plus élevé des objectifs individuels de l'employeur et de l'employé. Dans un article de synthèse sur la *Personnel Economics*, Lazear défend la pertinence de cette école en arguant qu'elle doit son succès à l'application de trois grands principes au cœur de l'économie standard : la

---

<sup>1</sup> Les deux autres sont selon lui Meyer Bloomfield et Walter Dill Scott.

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé par les tenants et aboutissants de la *Personnel Economics* pourra consulter les travaux du représentant majeur de ce courant, Edward P. Lazear, qui a écrit plusieurs ouvrages sur la manière dont les économistes sont aujourd'hui à même de rendre compte des pratiques de GRH et de conseiller les managers à cet égard. En langue française, certains travaux de synthèse ont été publiés sur la question. Voir notamment Dubrion (2004) et plus récemment l'ouvrage de Masclat et Rebière (2017).

maximisation sous-contrainte, le raisonnement à l'équilibre et le critère d'efficacité économique (Lazear, 2008). Parce qu'elle est considérée depuis quelques années comme « la » voie économique d'analyse des pratiques de GRH, au-delà même de la seule discipline économique<sup>3</sup>, c'est principalement par rapport à la *Personnel Economics* que nos développements prendront sens dans cet article, même si nous évoquerons de manière moins centrale d'autres perspectives.

Car il existe aujourd'hui en économie des cadres d'analyse différents de celui proposé par la *Personnel Economics* pour rendre compte des pratiques de GRH. Il reste que ceux-ci sont assez peu reconnus, en tout cas dans les ouvrages dédiés en économie à l'étude de la GRH. Si certains n'en mentionnent aucunement l'existence (Masclat & Rebière, 2017), d'autres, et c'est leur mérite, sont plus ouverts à cet égard. Ainsi, dès l'introduction de son livre de synthèse *Économie des ressources humaines*, Stankiewicz (1999) évoque les travaux de ceux qu'il appelle « les institutionnalistes » et qu'il associe à différents auteurs comme Dunlop, Kerr, Doeringer et Piore ou encore, en France, les économistes conventionnalistes et régulationnistes. L'auteur cite même *Institutional Economics* de Commons (1934) sans toutefois que l'approche commonsienne ne soit développée dans l'ouvrage<sup>4</sup>. Il précise alors que si « les institutionnalistes » introduisent une « certaine rupture » par apport à la *Personnel Economics*, ils le font « sans aboutir nécessairement à des constructions intégrées » (Stankiewicz, 1999, p. 4). L'objet de notre travail est justement de réhabiliter la pensée commonsienne à cet égard.

Le travail de Commons le plus souvent cité est en effet *Institutional Economics*, que l'on peut considérer comme le *magnus opus* de l'auteur (Commons, 1934). Cet ouvrage pose les fondements théoriques de l'« économie institutionnelle » à l'élaboration de laquelle Commons a travaillé dans la deuxième partie de sa carrière. Mais les apports essentiels de l'auteur à l'étude de la relation d'emploi, et plus spécifiquement des dispositifs mis en place au sein des entreprises pour réguler les relations entre employeurs et employés – ce que l'on appelle communément aujourd'hui les dispositifs de GRH –, sont bien antérieures à *Institutional Economics*. Ils ont été principalement délivrés au cours des années 1910, dans le cadre de

---

<sup>3</sup> Voir à cet égard, au sein du *Oxford Handbook of Human Resource Management* considéré comme l'ouvrage de référence sur l'état actuel de la GRH, la contribution de Grimshaw et Rubery (2008).

<sup>4</sup> La nouvelle édition de l'ouvrage, au titre duquel a été ajoutée l'expression « *Personnel Economics* » (Stankiewicz & Léné, 2011) n'est pas plus explicite que l'édition précédente sur l'approche commonsienne.

différentes études monographiques et de terrain conduites par Commons et ses proches (Commons 1913, 1919, 1921). C'est en fait largement dans ces travaux que se trouvent les germes des réflexions conceptuelles ultérieures<sup>5</sup> développées par l'auteur dans *Institutional Economics*. Ainsi, si la pensée de Commons a évidemment évolué au cours du temps, son orientation plus générale et moins dédiée à l'analyse des questions de travail et d'emploi à partir des années 1920 révèle selon certains une « inflexion » davantage qu'une « véritable cassure », pour reprendre les termes de Broda (2015, p. 9). En cherchant justement à croiser les premiers travaux de Commons sur la relation d'emploi et ceux plus conceptuels conduits plus tardivement par l'auteur, nous montrerons ici dans quelle mesure Commons fournit une matrice théorique *intégrée* permettant de rendre compte des pratiques de GRH dans une optique économique. Cette matrice permet, selon nous, de poser les jalons nécessaires à l'élaboration d'un cadre d'analyse des pratiques de GRH bien différent de celui offert par la *Personnel Economics*.

Aussi convient-il dès cette introduction d'explicitier ce que nous entendrons dans ces pages par « pratiques de GRH ». Dans notre optique, les pratiques de GRH renvoient aux règles formelles *et* informelles régulant *au sein* des organisations les relations des membres de la relation d'emploi. Cette définition appelle une remarque importante. Il s'agit ici de se détacher de ceux qui limitent l'étude de la GRH aux seuls outils, procédures formelles et dispositifs explicites. Nous rejoignons dès lors sur ce point la position de Boxall et Purcell (2008) selon laquelle la GRH est une activité *sociale* de gestion des personnes et qui n'est pas réductible aux seules règles formelles.

Le présent article procédera en deux temps. Dans un premier temps, nous expliciterons les fondements théoriques de l'analyse économique des pratiques de GRH s'appuyant sur les travaux de Commons, fondements conduisant à mettre en avant la dimension fondamentalement politique de la GRH. Puis, dans un second temps, nous interrogerons les implications de l'application, pour l'économiste, d'un tel cadre dédié à l'étude de la GRH et se réclamant de l'institutionnalisme économique commonsien. Nous éclairerons en conclusion

---

<sup>5</sup> Les travaux de Commons sur la relation d'emploi portent fortement la marque des diverses expériences professionnelles non académiques qu'il a menées comme membre de grandes institutions analysant les transformations du monde du travail aux États-Unis au tout début du XX<sup>e</sup> siècle. Voir à ce titre les « *five big years* » de Commons (Gonce, 2002), années durant lesquelles l'auteur a quitté temporairement le monde universitaire pour participer à différentes commissions ou institutions nationales centrées sur l'analyse des « problèmes du travail » – comme la *US Industrial Commission*, le *US bureau of Labor* ou encore la *National Civic Federation*.

certain questionnements récents quant au caractère plus ou moins institutionnaliste des approches économiques analysant aujourd'hui les règles de GRH.

## 1. Analyser les pratiques de GRH dans un cadre commonsien : fondements

Les travaux de Commons nous semblent pouvoir être mobilisés pour poser les bases d'une théorie des pratiques de GRH se revendiquant de l'institutionnalisme économique. L'explicitation des fondements théoriques d'une telle perspective est possible selon nous en intégrant les premiers travaux de Commons, menés sur la relation d'emploi, à ceux qu'il a développés plus tardivement et qui posent les bases conceptuelles de son « économie institutionnelle » (Commons, 1934). Le cadre ainsi construit conduit selon nous à mettre en avant trois éléments qui se trouvent au fondement d'une analyse économique commonsienne des pratiques de GRH. Le premier spécifie le sujet auquel s'appliquent les règles de GRH, à savoir des « personnes » – et non des « individus » (1.1). Le second élément explicite les dimensions à la lumière desquelles peuvent être analysés les effets des règles de GRH au sein de l'entreprise, effets prenant sens au regard des deux espaces indissociables constitutifs de l'entreprise que sont le *going plant* et le *going business* (1.2). Enfin, le dernier élément porte sur le cadre organisateur de l'émergence des règles de GRH, mettant en avant la dimension fondamentalement politique des pratiques de GRH (1.3).

### 1.1. Individus *versus* personnes

Mobiliser la grille de Commons dans l'objectif de rendre compte des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi et ainsi œuvrer à l'élaboration d'un cadre théorique d'analyse des pratiques de GRH se réclamant de l'institutionnalisme économique commonsien demande de considérer que ce ne sont pas des « individus » mais des « personnes » qui font l'objet de l'attention de l'entreprise dans ses actes de production. Faire la distinction entre « individus » et « personnes » n'est pas une coquetterie (Commons, 1919)<sup>6</sup>. Commons note à ce titre que « la personnalité est l'individualité à laquelle s'ajoute du pouvoir » (1919, p. 160)<sup>7</sup>. Cette assertion est selon nous porteuse d'une conception de la GRH reposant non pas sur la gestion

---

<sup>6</sup> Nous renvoyons ici le lecteur au chapitre XV de Commons (1919) justement intitulé « *Personality* ».

<sup>7</sup> Toutes les traductions des citations de Commons utilisées dans cet article sont réalisées par nos soins.

d'« individus » vus comme des êtres isolés, désincarnés et désencastrés des contextes d'action collective, mais de « personnes » considérées comme membres de groupes sociaux<sup>8</sup>.

Dans cette optique, l'action individuelle ne peut se comprendre indépendamment des collectifs dont sont membres les individus, et utiliser le terme de « personne » rend justement compte de cette manière de se représenter l'individu *sous l'influence* de ses groupes d'appartenance comme sa famille, son lieu de travail ou sa nation. C'est la raison pour laquelle, dans ses premiers travaux sur la relation d'emploi, Commons aborde très souvent ce qui se joue entre employeurs et employés au prisme du « conflit de classe » (Commons, 1908). Pour lui, ce ne sont pas directement des individus qui s'opposent dans la relation d'emploi mais des « classes » d'individus, le comportement individuel devant être compris comme structuré par le cadre de l'action collective dans laquelle est engagé chaque acteur, acteur changeant de rôle à chaque fois qu'il change de groupe.

Ces groupes façonnent alors les motifs d'action et les désirs des individus, ce que l'auteur appelle les « habitudes de pensée » (*habitual assumptions*) à la base de la représentation commonsienne de l'individu comme « personnalité institutionnalisée » (1934, p. 874). Définies comme des « manières de voir les choses, quand [l'individu] prend ses décisions, choisit entre différentes alternatives et traite avec les autres dans le cadre de ses transactions » (*ibid.*, p. 697), les habitudes de pensée prennent sens par rapport aux expériences pratiques des êtres humains et à leur histoire personnelle. Dès lors, dans cette vision, l'histoire et les collectifs comptent, Commons opposant à cet égard la « conception rationaliste de la raison [vue comme] individualiste, subjective, intellectuelle et statique », à la « conception institutionnaliste [...] collective et historique » (*ibid.*, p. 682).

La personne, vue comme l'individu saisi dans son contexte d'action, joue un rôle et assure une fonction dans ce contexte ; rôle et fonction qui se comprennent d'abord et avant tout par rapport aux rôles et fonctions des autres. Cela ne signifie toutefois pas que les actions personnelles sont totalement expliquées par les collectifs d'appartenance des individus, dans une logique purement holiste. Les actions individuelles, considérées comme volontaires, intentionnelles et créatives sont un élément central explicatif de la dynamique institutionnelle

---

<sup>8</sup> Rappelons que, du point de vue étymologique, le terme « individu » provient du mot « atome » – *indivis* (qui n'est pas divisible). Les linguistes montrent que celui de « personne », ayant pour filiation latine *persona*, c'est-à-dire « masque de théâtre », se rattache à l'expérience collective et donc au rapport aux autres (Létoublon, 1994).

chez Commons. Comme le souligne Rutherford (1990, p. xxi), pour Commons ce sont « les individus, et non des forces sociales autonomes, [qui] déterminent la nature et l'évolution des institutions » à travers leurs choix délibérés<sup>9</sup>. Dans cette perspective, les actions individuelles situées historiquement et institutionnellement font émerger des collectifs qui, en retour, agissent sur les comportements individuels.

Pour Commons, les « trois souhaits les plus fondamentaux de l'espèce humaine » (1934, p. 706) que sont la recherche de sécurité, de liberté et d'égalité sont à l'origine de l'explication des comportements individuels, mais ces motifs d'action prennent sens en fonction de ce que les individus vivent concrètement. Parmi ces trois éléments, l'auteur est d'avis que la recherche de sécurité économique est centrale pour expliquer le comportement des travailleurs (Morel, 2003). Pour reprendre ses termes, « ce que le travail veut, en tant que classe, [...], ce n'est rien d'autre que la sécurité dans un emploi de qualité [*good job*] avec du pouvoir pour être respecté » (Commons, 1921, p. 268). Et en matière d'encadrement de la relation d'emploi, le collectif essentiel au sein duquel les individus assurent un rôle particulier – employé pour certains, employeur pour d'autres – est l'entreprise.

## 1.2. Éclairer les règles d'encadrement de la relation d'emploi à la lumière de leurs effets sur la production et le conflit d'intérêt entre employeurs et employés : *Going Plant* et *Going Business*

L'entreprise est vue, dans la perspective économique institutionnaliste commonsienne, comme un *going concern* – que nous traduisons ici par « collectif organisé<sup>10</sup> » – considéré comme l'institution centrale du capitalisme. Par les règles instaurées en interne, l'entreprise structure les comportements de ses membres, les règles d'encadrement de la relation d'emploi étant celles spécifiquement dédiées d'une part à la coordination des actions des salariés et de leur employeur dans l'objectif de produire, et d'autre part à l'atténuation des conflits d'intérêts pouvant les opposer à cet égard. On trouve ici deux sous-dimensions de l'entreprise au regard desquelles sont analysées les règles d'encadrement de la relation d'emploi définies

---

<sup>9</sup> Sur ce point, la position de Commons entre en résonance forte avec les travaux menés en psychologie sociale à son époque, et en particulier ceux de George Herbert Mead. Voir Albert & Ramstad (1998).

<sup>10</sup> L'expression *going concern* n'est pas aisée à traduire. Elle peut être traduite en français par « groupe actif ». Nous lui préférons la traduction « collectif organisé » qui souligne le caractère ordonné de l'entité collective en question, en opposition à la coutume qui constitue pour Commons l'autre forme polaire d'action collective qu'il oppose justement au *going concern* en ce qu'elle n'est pas organisée (voir Commons, 1934, p. 70).

au niveau interne, deux espaces renvoyant respectivement à la logique technologique et productive d'une part, et à la logique de l'échange d'autre part.

Concernant la logique technologique et productive, il s'agit d'analyser les règles régulatrices des relations entre employeurs et employés selon leurs effets sur la *production* de l'entreprise. Considérée sous cet angle, l'entreprise est vue comme un *going plant* renvoyant au « contrôle de la nature attendu par l'utilisation de la technologie » (1934, p. 620) et appréhendé à travers le nombre d'heures de travail par individu. C'est au niveau du *going plant* que sont posées les questions d'amélioration de l'efficacité productive reposant sur un mode-type de relations entre employeurs et employés qualifié par Commons de « transaction de direction » (*managerial transaction*). L'une des spécificités essentielles à ce type de transaction est l'existence d'un lien hiérarchique entre les individus en relation, l'un d'eux – l'employé – se comportant relativement aux ordres qu'il reçoit de l'autre – l'employeur.

La logique de l'échange, qui se rattache dans les termes de Commons au *going business*, fait quant à elle référence à la propension des règles à répondre aux attentes des membres de la relation d'emploi appréhendée sous l'angle monétaire, ces attentes pouvant entrer en conflit en raison de la rareté des ressources dont a besoin l'entreprise pour produire. La transaction-type associée est qualifiée de transaction de négociation (*bargaining transaction*<sup>11</sup>), à savoir une transaction portant sur le transfert de droits de propriété sur l'usage d'un bien ou service. Appliquée à la relation de travail, elle conduit à considérer qu'employeurs et employés sont dans un rapport d'égal à égal au moins du point de vue juridique, sans toutefois qu'ils le soient forcément du point de vue économique. Dans cette perspective, l'employeur est exposé à la liberté de l'employé de travailler ou de le quitter, et l'employé à celle de l'employeur de l'embaucher ou de le licencier (1934, p. 70), chacun étant supposé libre de mettre fin à la relation qu'il noue avec l'autre quand bon lui semble en fonction de ses anticipations sur l'avenir de leur relation réciproque.

La distinction entre *going plant* et *going business* se traduit par l'identification de deux angles d'étude de l'entreprise consubstantiels l'un à l'autre, mais rarement étudiés ensemble par les différents analystes des règles d'encadrement de la relation d'emploi. À cet égard, au début du XX<sup>e</sup> siècle, Commons a justement critiqué le management scientifique en reprochant à ses promoteurs de sous-estimer les effets d'accentuation du conflit d'intérêts entre employeurs et

---

<sup>11</sup> Que l'on peut également traduire par « transaction de marchandage ».

employés induits par l'application des principes tayloriens, au profit de l'amélioration de la productivité que leur mise en œuvre pouvait engendrer (Commons, 1908, 1911). Dit autrement, dans sa manière de rendre compte des règles mises en place au sein des firmes pour organiser la production et le travail, le management scientifique met bien l'accent sur les effets à attendre du point de vue du *going plant*, mais beaucoup moins du point de vue du *going business*, notamment au regard des attentes des travailleurs. Citons Commons :

[...] pour le scientifique ou l'ingénieur, on ne peut qu'être admiratif de résultats merveilleux. L'incroyable réduction des coûts, l'efficacité sans précédent du travail, les méthodes précises d'expérimentation scientifique et de test révèlent un nouveau champ de conquête de l'esprit humain. Mais si l'on discute de cela avec les travailleurs eux-mêmes, on entend monter la grogne de la lutte des classes. (Commons, 1908, p. 758)

Aussi, concernant les deux grandes voies économiques contemporaines d'analyse de l'entreprise que sont l'approche contractualiste de la firme et l'approche en termes de ressources et compétences, elles sont souvent opposées en ce que la première insiste sur l'échange aux dépens de la production, là où la seconde fait justement l'inverse (Hodgson, 1998). À la lumière de la grille de Commons, on peut traduire cette interprétation en avançant que l'approche contractualiste se focalise sur le *going business* là où l'approche en termes de ressources et compétences se concentre sur le *going plant* ; deux dimensions qui, dans la logique intégrative de Commons, sont justement considérées comme indissociables l'une de l'autre pour analyser l'entreprise et plus particulièrement ce qui se joue entre employeurs et employés.

Au regard de la distinction entre *going plant* et *going business* et des deux types de transaction associés, on aura compris que l'analyse des pratiques de GRH dans un cadre institutionnaliste commonsien est marquée par l'étude des règles d'encadrement de la relation d'emploi selon deux niveaux complémentaires l'un de l'autre, celui des effets de ces règles sur la production d'une part, et celui de leur capacité à répondre aux attentes des membres de la relation d'emploi d'autre part. Il est notable que les attentes ou intérêts des membres de la relation d'emploi ne sont jamais considérés comme donnés *a priori*, contrairement à la représentation du conflit d'intérêt entre employeur et employé dans la *Personnel Economics*. Dans l'approche commonsienne, les intérêts des membres de la relation d'emploi sont analysés comme construits par les interactions entre les individus et leur contexte, les actions

individuelles déterminant *et* étant déterminées par la matrice institutionnelle dans laquelle l'individu – dès lors la *personne* – est enchâssé.

### 1.3. Le cadre organisateur de l'émergence des règles de GRH : la dimension politique de la GRH

Les deux dimensions d'analyse de l'entreprise comme *going plant* et *going business* ne peuvent se comprendre sans référence à un niveau plus général organisateur de celles-ci. La prise en compte d'un ordre d'analyse supérieur aux transactions de négociation et aux transactions managériales repose sur l'idée que ce qui se joue entre employeurs et employés n'engage pas que les deux catégories membres de la relation d'emploi. Les conflits et problèmes qui émergent dans le cadre de leurs relations réciproques touchent certes directement employeurs et employés, mais ils vont au-delà des frontières de l'entreprise et se diffusent à la société tout entière. En d'autres termes, le travail ne relève pas que du domaine privé. Il relève aussi du domaine public à partir du moment où l'on considère que le bien-être au travail est constitutif du bien-être général (Commons, 1919, p. 30). Dans la mesure où travailler conditionne pour une large part le degré de richesse individuelle mais également nationale et a des effets en matière de santé ou encore de formation au niveau collectif d'une nation, il est nécessaire d'intégrer analytiquement le cadre organisateur des règles mises en place au sein des entreprises pour stabiliser la relation d'emploi. C'est à travers l'identification d'un type de transaction particulier que Commons rend compte de ce niveau d'analyse de la relation d'emploi dépassant les transactions de négociation et managériales : ce qu'il appelle les transactions de répartition (*rationing transaction*).

Définies comme les transactions renvoyant aux « négociations visant à atteindre un accord entre plusieurs participants disposant de l'autorité d'imputer des bénéfices et des coûts aux membres de l'action collective » (1934, p. 67-68), les transactions de répartition contribuent à la redistribution de la richesse entre parties en situation d'inégalité économique mais en position d'égalité de droit, par la répartition des bénéfices et des pertes, fruits de l'action commune. Appliquées aux relations de travail, elles renvoient aux règles de droit mais également aux règles de négociation collective assurant une fonction régulatoire des deux autres catégories de transaction. Elles sont considérées comme des transactions d'ordre supérieur car déterminant le cadre de réalisation des transactions de négociation et managériales. Selon Commons, les transactions de répartition sont en fait révélatrices des luttes pour le pouvoir qui existent entre les individus, c'est-à-dire de la dimension *politique*

des rapports économiques. Pour reprendre ses termes, la « lutte pour le pouvoir [...] caractérise de façon plus ou moins forte toutes les actions concertées présentes dans n'importe quel collectif, actions entreprises pour contrôler les transactions de répartition, un processus auquel nous attribuons le terme générique de Politique » (Commons, 1934, p. 762).

L'identification de ce troisième niveau d'analyse souligne la nécessité, lorsque sont étudiées les règles d'encadrement de la relation d'emploi instaurées au sein de l'entreprise, de ne pas uniquement mettre l'accent sur leurs effets productifs – niveau du *going plant* – et leurs effets en termes d'amélioration des attentes des employeurs et employés – niveau du *going business* –, mais de s'interroger également sur le processus autorisant le développement de ces règles. Comme le souligne Barbash (1976, p. 801), dans l'analyse commonsienne de la relation de travail, la *méthode* d'obtention des résultats est tout aussi importante, sinon plus, que les résultats eux-mêmes. En d'autres termes, les règles de GRH ne doivent pas être analysées uniquement sous l'angle des résultats qu'elles permettent d'obtenir. Elles doivent également l'être au regard des processus explicatifs de leur émergence en vue de l'obtention de résultats.

Cette démarche d'analyse qui, comme nous le verrons, conduit à relativiser le poids de la seule logique économique pour rendre compte de l'existence et du maintien des pratiques de GRH, peut être illustrée à travers l'argumentation développée par Commons pour critiquer, à son époque, certaines préconisations du management scientifique. Dans l'approche taylorienne, l'étude « scientifique » des temps et des gestes des travailleurs menée par les ingénieurs des méthodes permet de déterminer des taux de salaire qui, en fonction des tâches à réaliser, incitent d'une part le travailleur à la production maximale sur un temps donné et lui garantissent un salaire supérieur, tout en permettant d'autre part à l'employeur d'améliorer la production de l'entreprise au regard des coûts du travail qu'il supporte. Or une critique importante adressée à l'époque par plusieurs économistes institutionnalistes comme Commons (1911) ou encore Hoxie (1915) en direction des promoteurs du management scientifique est leur incapacité à saisir la dimension *politique* présente dans les processus de détermination des taux de salaire résultant du calcul des ingénieurs des méthodes tayloriens. L'analyse scientifique est loin d'être le seul élément déterminant et explicatif des règles qui finalement s'imposent au sein des entreprises, en particulier en matière de rémunération. Selon Commons (1911, p. 470), « le niveau auquel le salaire minimum, le taux à la pièce ou le taux du bonus sera fixé est déterminé en partie par les faits [révélés par les ingénieurs du management scientifique], et en partie par un rapport de force ». Or le rapport de force

existant entre les membres de la relation d'emploi étant considéré par les auteurs institutionnalistes comme défavorable aux travailleurs pris individuellement, la négociation collective est défendue car elle constitue une solution rééquilibrant la relation d'emploi. Elle offre un cadre général qui organise la mise en œuvre de règles qui seront davantage équilibrées entre les membres de la relation d'emploi que lorsqu'elles résultent d'une négociation purement interindividuelle entre employeur et employé ou sont le fruit des seules décisions autocratiques de l'employeur.

2. Promouvoir un cadre institutionnaliste commonsien d'analyse des pratiques de GRH : quelles implications pour l'analyse économique ?

Analyser les pratiques de GRH dans une optique économique institutionnaliste commonsienne, c'est identifier les théories qui sont sous-jacentes aux pratiques telles qu'elles existent tout en s'interrogeant sur les moyens permettant de mettre en relation ces théories et d'identifier des passerelles entre les points de vue pluriels portés sur la réalité du travail. Comme nous allons le montrer, cela revient d'une part à considérer que théories et faits sociaux sont fortement liés les uns aux autres, conduisant notamment à réhabiliter l'utilisation des méthodes qualitatives en économie pour étudier les pratiques de GRH (2.1), et d'autre part à défendre le caractère normatif d'un tel cadre d'analyse (2.2). Cette voie nous semble finalement participer d'un renouvellement de l'analyse économique des pratiques de GRH, dans une perspective bien différente de celle adoptée aujourd'hui par les auteurs de la *Personnel Economics* (2.3).

### 2.1. Implications épistémologiques et méthodologiques

Dès les premières pages d'*Institutional Economics*, Commons explicite la démarche suivie dans son ouvrage : « ce que j'ai essayé de faire, c'est d'élaborer un système de pensée donnant un poids juste à *toutes* les théories économiques, système construit selon *ma propre expérience* » (1934, p. 8, nous soulignons). Cette phrase rend compte selon nous de deux éléments essentiels de l'analyse économique institutionnaliste commonsienne : d'abord, le fait qu'elle se présente comme intégrative d'autres perspectives théoriques ; ensuite, le fait qu'elle ne peut jamais être saisie indépendamment de la position du théoricien<sup>12</sup>. Appliquée à l'étude

---

<sup>12</sup> Commons s'applique en quelque sorte à lui-même l'un des fondements de l'économie institutionnelle à la construction de laquelle il travaille : l'idée que les individus n'agissent pas de façon abstraite et désincarnée, mais que leurs actions et pensées sont structurées par leurs expériences et leur environnement.

des pratiques de GRH, cela conduit à considérer que les règles repérables concrètement dans les entreprises pour encadrer la relation d'emploi ne sont jamais neutres mais sont toujours porteuses d'une représentation théorique implicite, représentation en lien avec l'expérience pratique de ceux qui décident de leur application. En d'autres termes et de façon beaucoup plus générale, théorie et pratique ne sont pas séparables. Pour reprendre les termes de Commons, très imprégné à cet égard de la philosophie pragmatiste<sup>13</sup> : « [...] il n'y a pas d'opposition entre théorie et pratique, une théorie est seulement un outil d'investigation de la pratique, à l'instar d'une pelle permettant de déterrer les faits et de leur donner sens dans un système compréhensible » (1934, p. 722).

Cette manière de concevoir les relations entre théorie et pratique contraste avec la représentation actuellement dominante en économie et que l'on retrouve chez les tenants de la *Personnel Economics*. Pour ces auteurs et notamment pour leur plus fervent avocat, Edward Lazear, les économistes seraient à même de rendre compte de manière impartiale de la réalité organisationnelle qu'ils étudient et d'émettre des recommandations considérées comme neutres et objectives à l'intention des managers (Lazear, 1998), une posture peu concevable dans la perspective institutionnaliste commonsienne. En effet, pour celle-ci, la réalité à laquelle les individus sont confrontés ne se comprend jamais de façon absolue ou objective, mais n'est saisissable qu'à partir des idées et, de façon plus élaborée, des théories que les individus construisent en résolvant les problèmes qu'ils rencontrent. Dit autrement, pensée et faits sociaux ne sont pas indépendants l'un de l'autre, ils se co-déterminent. C'est à travers leurs opinions, leurs valeurs, leurs théories que les individus donnent sens à la réalité, réalité qui ne peut donc être appréhendée indépendamment de ceux qui la vivent ou qui l'observent comme objet d'analyse. En même temps, ces opinions, valeurs et théories évoluent selon les expériences et problèmes auxquels les individus font face dans la pratique. Et l'économiste, dans sa manière de travailler – et d'étudier notamment les pratiques de GRH – n'échappe pas à ce processus.

L'un des objectifs essentiels du chercheur est alors de mettre au jour les théories sous-jacentes à son objet d'étude et ainsi dévoiler les faits que celles-ci permettent d'éclairer, la théorisation étant vue dans cette optique comme un « processus intellectuel de construction d'idées signifiantes » (Bazzoli & Kirat, 2003, p. 185). Concernant l'analyse du travail, différentes

---

<sup>13</sup> Sur l'influence de la philosophie pragmatiste sur la pensée de Commons, et en particulier des travaux de Peirce, James et Dewey, voir en particulier le chapitre 2 de Bazzoli (1999).

représentations conceptuelles sont repérables dans la littérature mais également à partir de ce qu'en disent les individus. Si notre objectif n'est pas ici de faire état de celles-ci, on peut néanmoins mentionner, en suivant Commons (1919), la conception du travail comme marchandise, dans la lignée de la théorie néoclassique, ou comme machine, dans la lignée du management scientifique. Repérer l'existence d'une pluralité de théories pour rendre compte du travail est fondamental, car c'est à la lumière de celles-ci qu'est appréhendée la « réalité » du travail et que peuvent en être tirées des préconisations sur la « bonne manière » de l'organiser. Dès lors, dans l'analyse des conflits existant entre employeurs et employés, l'enjeu essentiel consiste, pour Commons, à « découvrir réellement dans quelle mesure les différentes théories sont vraies et nécessaires en fonction du moment, de la situation du problème, des circonstances et des faits, dans l'objectif de guider nos actions, de mettre au jour les éléments cachés, d'évaluer les faits obtenus et d'obtenir un ensemble qui fonctionne raisonnablement » (Commons, 1919, p. 63)<sup>14</sup>.

L'économiste doit toutefois être conscient du fait que, considérée seule, chaque théorie peut biaiser la perception qu'il a du réel. Son application unique peut même s'avérer contreproductive si elle est poussée à bout. Pour citer Commons, « seul le fou, l'ignorant, l'individu partial ou arbitraire incorpore une seule théorie » (1919, p. 167). D'où la nécessité d'élaborer des structures analytiques intégratives d'autres théories, comme Commons cherche à le faire lui-même à travers l'identification de trois grands types de transaction rendant compte, comme nous l'avons vu, de différentes manières d'analyser la relation d'emploi et les règles qui l'encadrent.

Cette épistémologie constructiviste imprégnée de la philosophie pragmatiste a selon nous deux implications méthodologiques notables quant à l'étude des pratiques de GRH. D'une part, cela conduit à ne pas forcément distinguer la démarche du praticien en GRH de celle du chercheur en GRH compte tenu des relations qu'entretiennent théorie et pratique. Ces deux

---

<sup>14</sup> En matière d'étude des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi, l'investigation menée par Hoxie (1915) pour le compte de la Commission Américaine des Relations Industrielles sur les effets du management scientifique sur le travail a constitué pour Commons le modèle à suivre du point de vue méthodologique. Accompagné par un représentant des travailleurs et un représentant des tenants du management scientifique, Hoxie a visité un grand nombre d'entreprises et interrogé des praticiens comme des théoriciens du management scientifique. Il a également recueilli les points de vue de syndicalistes, de travailleurs et de dirigeants d'entreprise, pour mettre au jour les représentations de chacun des acteurs et évaluer les transformations rencontrées, dans l'objectif de proposer des solutions aux conflits entre syndicats et employeurs causés par l'expansion, au début du XX<sup>e</sup> siècle, des méthodes du management scientifique. Concernant le point de vue de Commons sur le travail mené par Hoxie, voir Commons (1916).

« spécialistes » procèdent de la même manière pour saisir la réalité et traiter des problèmes rencontrés, à l'instar de tout individu confronté à n'importe quelle situation pratique à traiter : ils portent un jugement sur les faits sociaux à la lumière de schèmes de pensée construits historiquement et institutionnellement. L'expérience accumulée, la formation suivie, l'histoire individuelle et collective, la participation à différents collectifs constituent autant d'éléments qui structurent la manière de penser du théoricien comme du praticien. Les solutions envisagées et mises en œuvre pour résoudre les problèmes repérés intégreront alors de fait leur expérience et les idées qu'ils se font de la situation à traiter, ces deux éléments n'étant pas opposables.

D'autre part, relativement à la méthodologie mobilisée par les promoteurs de la *Personnel Economics*, l'approche institutionnaliste commonsienne contribue à réhabiliter les méthodes d'investigation empirique partant du terrain et des problèmes réels rencontrés par les acteurs. Si l'on trouve effectivement dans la littérature scientifique un grand nombre de théories explicitées dans le détail, les théories sont également intrinsèques aux discours des acteurs qu'il convient d'aller interroger. Les approches dites « qualitatives » telles que les études de cas, les monographies d'entreprises et les recherches en observation participante permettent d'éclairer les politiques de GRH sous un angle certes différent de celui des méthodologies quantitatives conventionnellement utilisées en économie, mais pas moins pertinent et probablement plus fin quant aux faits qu'elles révèlent. Elles sont indispensables car elles permettent notamment de mettre au jour les représentations des acteurs. Dès lors, à côté des techniques quantitatives considérées par certains comme un élément explicatif fondamental du succès des économistes dans leur étude des pratiques de GRH (Lazear & Shaw, 2007, p. 110), il nous semble nécessaire de souligner la pertinence du recours aux méthodes qualitatives, qui sont actuellement peu valorisées en économie alors même qu'elles constituent une voie non moins pertinente pour saisir la réalité du fonctionnement des organisations. Il n'est pas question ici d'argumenter contre l'utilisation des méthodes quantitatives<sup>15</sup> pour appréhender les pratiques de GRH, mais de souligner la nécessité d'articuler démarche quantitative et qualitative pour saisir au mieux ces dernières.

---

<sup>15</sup> Rappelons à cet égard que les économistes institutionnalistes ont largement défendu le recours aux méthodes quantitatives pour comprendre les transformations rencontrées du point de vue économique, comme en témoignent notamment les travaux de Mitchell au NBER.

## 2.2. Le critère de raisonabilité : fondement de la normativité de l'analyse commonsienne des pratiques de GRH

Au regard de la méthodologie décrite précédemment, l'analyse institutionnaliste commonsienne des pratiques de GRH apparaît comme davantage compréhensive qu'explicative, l'objectif étant d'abord de *comprendre* le sens des actions des agents en situation et d'interroger leurs motifs d'action. Il s'agit de rendre intelligible les pratiques observées en questionnant leur finalité. Cela ne signifie toutefois pas qu'une telle perspective d'analyse n'est pas à même de recommander aux membres de la relation d'emploi la manière dont ils devraient s'organiser pour encadrer efficacement leurs transactions, ou dit autrement, au niveau interne aux entreprises, les règles de GRH qui *devraient* être mises en place compte tenu des attentes de chacun. Certains avancent en effet qu'au-delà de leur diversité, les approches institutionnalistes appliquées à l'étude de la relation d'emploi restent limitées, relativement à la *Personnel Economics*, dans leur manière de prescrire aux agents les « bonnes règles » à mettre en œuvre (Gautié, 2009, p. 718). Or comme nous allons le montrer, en matière d'analyse de la relation d'emploi et des règles instaurées au sein des firmes pour stabiliser cette dernière, l'approche institutionnaliste commonsienne ne s'avère pas moins normative que la *Personnel Economics*.

La normativité de l'analyse commonsienne repose sur le critère de « raisonabilité ». Avant de le définir, il nous semble nécessaire de préciser deux éléments essentiels à la compréhension du cadre dans lequel il s'applique. D'une part, ce critère ne doit pas se comprendre comme un critère *absolu*, à la différence de l'analyse économique conventionnelle fondée, pour reprendre Demsetz (1969), sur une économie du « Nirvana », en référence à un univers fictif et idéal saisi à travers le critère de pareto-optimalité – critère justement au fondement de la *Personnel Economics*. Le caractère non absolu de la raisonabilité s'explique par le fait que les contextes d'action des individus ne sont jamais figés mais sont en évolution constante, car liés aux changements technologiques, politiques, économiques et éthiques. Par ailleurs, et en même temps, les individus participent des transformations de leur cadre d'action à travers leur intention personnelle et créative. Ainsi, là où « la fiction de l'«homme économique» repose simplement sur l'hypothèse d'une certaine uniformité de l'intention » (Commons, 1934, p. 744), l'application du critère de raisonabilité retient que l'intention individuelle est continuellement modifiée par le cadre de l'action collective.

D'autre part, compte tenu des relations de co-détermination entre théories et faits évoquées précédemment, on notera que les préconisations émises par l'économiste institutionnaliste en matière de GRH ne peuvent jamais être considérées comme raisonnables en elles-mêmes. Une solution préconisée parce que vue comme raisonnable n'est pas raisonnable *par nature*, mais au regard du processus ayant conduit à son obtention. Comme le note Ramstad (1991, p. 435), « la "valeur raisonnable" n'est pas en soi une entité découvrable à travers la logique abstraite mais est un compromis imparfait atteint à travers un processus produit par des règles ». C'est pourquoi, dans ses premiers travaux sur les règles encadrant les relations entre employeurs et employés au sein des entreprises, Commons s'est toujours focalisé sur les processus organisateurs de l'émergence de ces règles. Il s'est ainsi avéré être un ardent défenseur de la négociation collective ou de la mise en œuvre d'un « gouvernement démocratique industriel », la meilleure manière d'implémenter des règles d'encadrement de la relation d'emploi équilibrant les attentes des employeurs et des employés au sein des entreprises étant selon lui, et en amont de l'application de ces règles, d'instaurer un système politique organisateur des relations entre employeurs et employés lui-même équilibré.

Le critère de raisonnabilité sur lequel repose la dimension normative du cadre commonsien renvoie aux meilleurs processus et résultats atteignables (*highest practicable idealism*) au regard des circonstances données et du moment historique. Commons parle à cet égard d'« idéal-type éthique », « pragmatique » ou « social », vu non pas comme une situation utopique<sup>16</sup>, mais comme le maximum de ce que les individus peuvent réaliser compte tenu des spécificités de leur cadre d'action et de l'instant. Pour préciser plus concrètement ce qu'il entend par résultats ou processus raisonnables, Commons développe :

[...] il y a toujours des individus et des affaires collectives (*concerns*) en dessous de la moyenne, et l'enjeu de l'idéalisme social est, à travers l'action collective, de pousser ceux qui sont « moyens » et ceux qui sont en dessous de la « moyenne » au niveau de ceux qui sont au-dessus de celle-ci. (1934, p. 742)

Cette référence à la « moyenne » signale que, pour Commons, la raisonnabilité ne se saisit que de façon relative. La *one best way* en matière d'agencement organisationnel, c'est-à-dire

---

<sup>16</sup> Sur ce point, même si la lecture de Weber a beaucoup influencé la démarche de Commons, Commons est comme il le reconnaît lui-même en opposition avec la conception weberienne de l'idéal-type en ce qu'elle considère qu'elle renvoie à une construction qui, par définition, n'est pas réalisable ou atteignable (Commons, 1934, p. 741-743).

l'idée selon laquelle il existerait des règles d'organisation de la production et du travail en elles-mêmes plus efficaces que d'autres, n'a pas de sens ici.

Dans cette vision, différents facteurs spécifiant le contexte d'action des individus favorisent ou freinent l'instauration des règles et sont déterminants dans l'explication de celles qui s'imposent. Il s'agit dès lors pour l'économiste analysant les pratiques de GRH d'identifier ces « facteurs limitant » (*limiting factors*) dans le cas des individus ou groupes d'individus étant au-dessus de la moyenne, et de voir ce qu'il en est pour ceux qui ont les résultats les « moins bons ». Ces « facteurs limitant », qui ont principalement à voir avec les technologies utilisées et leurs effets économiques, la rareté des ressources, le degré de conflit entre les individus, les règles coutumières en place ou encore les habitudes de pensée, définissent les limites de ce qui est réalisable selon le moment et le lieu de l'intervention. La logique économique n'apparaît dès lors ici que comme une dimension *parmi d'autres* constitutive de cet ensemble de facteurs.

La question reste dès lors de savoir comment appréhender les « moyennes » évoquées par Commons, c'est-à-dire la valeur des actions, dispositifs ou procédures attribuée par les individus et par l'économiste prescripteur de ce que ceux-ci *devraient* faire. En d'autres termes et appliqué à la relation d'emploi, qu'est-ce qui explique que certaines règles de GRH seraient préférables à d'autres ? Les dispositifs préférables sont ceux considérés comme « raisonnables », c'est-à-dire évalués comme à même d'équilibrer les attentes des membres de la relation d'emploi compte tenu de leur contexte d'action, de leur représentation des problèmes qu'ils ont à traiter *mais aussi* des expériences et des représentations de l'économiste lui-même – c'est-à-dire des théories que celui-ci mobilise pour donner sens aux faits étudiés. L'économiste institutionnaliste émet des recommandations à travers son analyse de l'analyse faite par ceux qui sont concernés par un problème ou une situation à traiter. Ses recommandations traduisent donc un processus collectif. Les règles ou procédures raisonnables sont donc celles qui, en lien avec l'idéal-type pragmatique, reposent sur un « consensus effectif » (*workable consensus*) résultant de la recherche et portant sur les meilleures relations de bien-être atteignables pour les membres de la relation d'emploi. Or, pour reprendre Commons :

[Si ce consensus] signifie ce qui *devrait* être [...], ce n'est pas un « devrait » subjectif d'individus partiels. La plupart des gens confrontés à la notion de « valeur raisonnable » pensent celle-ci comme un idéal individuel appréhendé comme sentiment subjectif [...]. [Au

contraire] notre idée de valeur raisonnable renvoie à l'idéalisme consensuel de ceux travaillant ensemble et qui sont interdépendants les uns des autres du fait de leur coopération continue. Ce n'est pas un « devrait être » au sens de ce que « je pense », mais au sens de ce que « nous pensons » et pouvons atteindre. (1934, p. 743, souligné par l'auteur)

Pour établir ses prescriptions, l'économiste étudiant les pratiques de GRH doit donc d'abord comprendre ce qui se joue. Pour ce faire, il doit mener des investigations en prenant soin de recueillir les points de vue – les théories – de tous les acteurs concernés par le problème qu'il analyse. Certes, « aucun cas isolé n'est identique aux autres, et aucun établissement ne ressemble à un autre. Les faits sont toujours différents d'une situation à l'autre et ils doivent donc être pondérés en conséquence. Mais ils sont toujours appréhendés selon la théorie et l'objectif de celui qui les analyse » (Commons, 1919, p. 166), d'où l'effort que doit produire l'économiste pour mobiliser des théories intégratives d'autres perceptions. Les solutions avancées doivent donc prendre sens au regard de la compréhension la plus complète possible de la situation à traiter. Le risque, sinon, est de porter un point de vue partial voire arbitraire, et d'avancer des prescriptions qui peuvent être perçues comme telles.

Dans cette perspective, les préconisations émises doivent être comprises comme les choix *possibles* à la disponibilité des individus compte tenu de leur environnement économique, politique, social et plus largement institutionnel structuré par, et structurant leurs actions. Aussi, et c'est fondamental, ces préconisations ne peuvent jamais être définitives. En matière de prescription et comparativement à la *Personnel Economics*, l'économiste institutionnaliste commonsien conçoit que, compte tenu des relations de codétermination existantes entre pratique et théorie, pour reprendre Ramstad (1987), « la règle faisant l'objet d'une recommandation pour application porte de façon implicite un choix personnel concernant les fins particulières qu'elle vise aux dépens d'autres fins et le degré d'atteinte de ces fins » (p. 669). Faisant lui-même partie de la réalité qu'il étudie, l'économiste ne peut jamais porter un point de vue totalement externe sur l'objet qu'il analyse, car son expérience et les théories qu'il mobilise sont de fait structurées par cette réalité, conformément à l'épistémologie pragmatiste. Finalement, l'économiste institutionnaliste commonsien est tout aussi à même que celui de la *Personnel Economics* de dire aux membres de la relation d'emploi ce qu'ils « devraient faire » ; la différence réside dans le fait que ses préconisations prennent sens dans un cadre épistémologique loin de celui qui domine aujourd'hui en économie quant à la manière de saisir la « réalité » du travail.

### 2.3. La perspective commonsienne comme voie de renouvellement de l'analyse économique des pratiques de GRH

Le retour aux sources de l'analyse commonsienne de la relation d'emploi permet de poser, selon nous, des bases pertinentes à l'élaboration d'une grille d'analyse économique des pratiques de GRH bien différente de celle proposée aujourd'hui par la *Personnel Economics*. Le renouvellement dont est porteuse l'approche institutionnaliste commonsienne des règles de GRH peut s'exprimer à au moins trois niveaux.

D'abord, au niveau de la conception même et de la fonction des pratiques de GRH, l'approche institutionnaliste commonsienne appréhende celles-ci comme des guides consacrés aux actions des membres de la relation d'emploi, guides visant à créer de l'ordre en raison du conflit d'intérêt inhérent à la relation d'emploi. Mais dans cette approche, le conflit n'est pas considéré comme une « donnée ». Il est au contraire construit historiquement et institutionnellement. Les règles de GRH concourent alors à stabiliser les relations qu'entretiennent employeurs et employés et assurent deux fonctions non exclusives l'une de l'autre. D'une part, elles permettent un certain contrôle des actions des personnes en direction desquelles elles s'appliquent, les salariés. Les pratiques d'évaluation du travail, les profils de poste, les organigrammes contraignent plus ou moins fortement le comportement des travailleurs. Du point de vue informel, c'est également le cas de l'attitude des managers qui, à défaut de disposer d'outils dédiés à l'exercice du contrôle, peuvent directement surveiller eux-mêmes ceux dont ils sont censés contrôler le travail, ainsi que Fayol (1916) l'avait déjà bien souligné il y a un siècle. Mais d'autre part, les pratiques de GRH constituent des ressources pour l'action des membres de la relation d'emploi dans la mesure où, en rendant compte de ce qui est attendu de chacun dans l'organisation et qui fait justement l'objet de contrôles, elles offrent des repères à partir desquels les individus peuvent agir pour améliorer leurs marges de manœuvre et élargir leur degré d'autonomie. Dit autrement, les règles de GRH participent à l'émancipation des individus au travail.

Plusieurs travaux menés en économie des ressources humaines et très imprégnés de l'approche institutionnaliste ont pu souligner l'importance de ces deux fonctions de contrainte et de ressource assurées par les règles de GRH, travaux appliqués par exemple aux relations entre autorité et dispositifs allocatifs de la main-d'œuvre (Dubrion, 2005) ou aux dispositifs de management de la performance (Doellgast & Marsden, 2018). Mais tout l'intérêt de la perspective commonsienne est justement de poser que les dimensions de contrôle et de

ressource pour l'action des membres de la relation d'emploi sont l'essence même des pratiques de GRH. On retrouve ici une idée centrale au fondement de l'« économie institutionnelle » commonsienne, celle selon laquelle les institutions sont des formes d'actions collectives qui contrôlent, libèrent et étendent le champ de l'action individuelle (Commons, 1934, p. 69-74). Les pratiques de GRH, en tant que règles formelles et informelles, prennent pleinement sens dans cette conception-là. Il apparaît réducteur de ne les appréhender que comme de simples mécanismes d'attribution d'un coût/avantage aux actions des membres de la relation d'emploi, à l'instar des modèles construits dans le cadre de la *Personnel Economics*. Certes, en tant que règles, elles contribuent à inciter à l'adoption de certains comportements, elles en interdisent ou en rendent obligatoires d'autres, mais c'est justement parce qu'elles mettent de l'ordre dans les interactions des membres de la relation d'emploi qu'elles offrent un cadre à partir duquel la liberté et l'action individuelle peuvent se développer.

Ensuite, comme nous l'avons vu, l'approche commonsienne des pratiques de GRH met en avant la dimension politique de celles-ci, défendant une conception de la GRH différente de celle qui prévaut depuis plusieurs années dans le champ de la GRH comme discipline académique et que les approches économiques dominantes ont très souvent contribué à justifier. Ces dernières décennies ont en effet vu se développer et s'imposer, du point de vue académique, une conception particulière de la GRH : la gestion dite *stratégique* des ressources humaines (GSRH). La GSRH, dont les premiers développements remontent aux années 1990, est porteuse d'une vision de la GRH devant servir d'abord et avant tout la performance économique et financière, certaines pratiques étant considérées comme meilleures que d'autres à cet égard<sup>17</sup>. Plus largement, la GSRH rend compte des règles de GRH comme moyens d'adaptation et d'alignement de la fonction RH sur les impératifs d'amélioration des résultats économiques de l'entreprise, et en particulier ces dernières années de création de valeur pour l'actionnaire. Or, en insistant sur le caractère politique de la GRH, l'approche commonsienne dessine les contours d'une autre représentation de celle-ci qui, loin d'être économiciste, révèle sa dimension sociale voire sociétale. La GRH est d'abord politique, résultant des rapports sociaux de pouvoir existant entre les membres de la relation d'emploi dans un contexte donné.

---

<sup>17</sup> Dans la littérature sur la question, on parle des *high performance work practices*.

On pourra certes arguer que dans les approches économiques éclairant les pratiques de GRH, l'approche commonsienne n'est pas la seule à mettre en avant le caractère politique de la GRH. En effet, d'autres perspectives évoquées en introduction de cet article, et tout particulièrement celles que Stankiewicz (1999) qualifie d' « institutionnalistes », rejoignent en partie sur ce point la théorie commonsienne. Il reste que le cadre de Commons, et c'est notre dernier niveau d'argumentation, a ceci de particulier par rapport à ceux existant dans la « galaxie » institutionnaliste qu'il apparaît comme relativement abouti pour rendre compte des pratiques de GRH dans une autre voie que celle proposée aujourd'hui par la *Personnel Economics*. Il offre en effet une matrice permettant d'analyser les règles de GRH *en tant que telles*, prenant sens au sein d'une architecture philosophique plus large, la pensée pragmatiste. Ceci s'explique probablement, d'une part, par le fait que l'ossature théorique à la construction de laquelle Commons a travaillé à partir du milieu des années 1920 doit beaucoup à ses premiers travaux dédiés justement à l'étude des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi mises en œuvre au sein des entreprises. Mais plus fondamentalement, cette ossature est marquée par l'ambition de Commons de rattacher explicitement sa construction à la philosophie pragmatiste qui donne cohérence et logique à sa grille d'analyse des règles d'encadrement de la relation d'emploi (Bazzoli, 1999). Cette philosophie contribue à faire de l'approche commonsienne des pratiques de GRH une construction intégrée, justifiant et articulant des implications spécifiques d'ordre épistémologique, méthodologique et normatif. Comme nous l'avons souligné, du point de vue épistémologique, pour l'économiste revendiquant la pertinence de la grille institutionnaliste commonsienne, le chercheur en GRH ne connaît pas mieux les pratiques de GRH que le praticien ; il les connaît différemment et les saisit à partir d'une grille théorique explicitée et qui évolue à mesure des confrontations avec les terrains empiriques et des itérations entre théorie et faits. Du point de vue méthodologique, cette démarche conduit notamment à réhabiliter la place des études monographiques et de terrain en économie, peu valorisées de nos jours. Enfin, elle n'en autorise pas moins l'économiste à être prescriptif et donc à dire ce qui *devrait* être pour améliorer une situation donnée, fondant la dimension normative de sa construction sur le critère de raisonabilité. Comme l'a bien montré Hallée (2014), la théorie pragmatique de la connaissance donne toute sa complétude à l'analyse commonsienne de la relation d'emploi. C'est elle qui lui permet de « faire système » et d'apparaître selon nous comme une voie d'étude économique véritablement *intégrée* des pratiques de GRH. Elle pose, nous semble-t-il, des fondements essentiels à l'élaboration d'un cadre économique théorique alternatif à la *Personnel Economics*.

## Conclusion

La perspective économique institutionnaliste fait l'objet de nombreuses discussions ces dernières années en économie, tout particulièrement quand elle est mobilisée pour rendre compte des questions liées à la relation d'emploi. Les débats les plus récents mettent surtout l'accent sur ses spécificités relativement au courant dominant représenté par la *Personnel Economics* (Osterman, 2009 ; Spencer, 2011 ; Nienhueser, 2014). Dans ce contexte et de manière étonnante, certains auteurs en viennent à défendre l'idée que de nos jours, la quasi-totalité des économistes serait « institutionnaliste » (Favereau, 2011). Dans un article récent portant sur l'évolution des travaux des économistes étudiant les marchés internes du travail, Osterman (2011) alimente cette idée. Il avance en effet à plusieurs reprises qu'il serait erroné de penser que les économistes standards éludent l'importance des institutions quand ils étudient ce qui se passe au sein des firmes en matière de GRH. Il note à ce titre :

[...] je veux qu'il soit clair que mon argument n'est pas que l'économie du travail du *mainstream (mainstream labor economics)* ne porte pas d'attention aux institutions. Quel que soit le mérite que cet argument ait pu avoir dans le passé [...], il est certain qu'il n'est plus vrai en 2011. (p. 639)

Au regard des développements que nous avons menés tout au long de la présente contribution, ce type de considération est selon nous discutable.

Certes, nombreux sont les économistes qui aujourd'hui reconnaissent l'importance des règles en matière de coordination des relations entre employeurs et employés, et les économistes de la *Personnel Economics* sont de ceux-là lorsqu'ils étudient les pratiques de GRH. Mais cela signifie-t-il pour autant qu'ils sont institutionnalistes ? Nous en doutons largement au regard de la façon dont Commons, justement l'un des fondateurs majeurs de l'approche économique institutionnaliste, rend compte de ce que sont les institutions. Considérer que les règles de GRH sont intégrées par les membres de la relation d'emploi comme des mécanismes d'attribution d'un coût ou avantage – dit autrement d'un prix – aux actions qu'ils entreprennent et que la logique de calcul des agents est essentielle pour rendre compte de l'émergence et du maintien de ces règles n'est pas en soi erroné. Ce qui l'est, c'est de considérer que le calcul économique est explicatif *à lui seul* de ce processus. Or les modèles de la *Personnel Economics* reposent sur ce postulat. Ils en viennent à tout réduire à la seule logique économique, indépendamment de l'histoire, des liens sociaux, des relations politiques existantes entre les membres de la relation d'emploi.

En insistant sur une seule logique, le risque est grand pour l'économiste d'offrir un panorama tronqué de son objet d'étude. Aussi, l'économiste risque d'être d'autant plus partial dans sa manière de donner sens aux faits qu'il étudie et de conseiller ceux qui lui demandent son avis que son schéma d'analyse reposera sur un nombre limité voire unique de dimensions constitutives du réel, c'est-à-dire à la limite extrême, sur une seule « théorie » pour reprendre Commons. Comme il l'écrivait dans ses premiers travaux sur la relation d'emploi, « le fanatique, l'hurluberlu ou le simple “théoricien” ont à voir avec l'autocrate – ils ne mobilisent qu'une unique théorie et l'appliquent jusqu'à la mort » (1919, p. 63). Un marqueur fort de la perspective institutionnaliste commonsienne est justement de refréner cette tentation à réduire la réalité à une seule dimension, en montrant que la logique économique est une parmi d'autres et que la réalité sociale, pour être pleinement comprise, doit être éclairée à la lumière d'un faisceau pluriel de dimensions. Appliqué à l'étude des pratiques d'encadrement de la relation d'emploi instaurées au sein des entreprises, cela revient à reconnaître la dimension contingente et politique de la GRH.

Albert A. & Y Ramstad, (1998), « The Social Psychological Underpinnings of Commons's *Institutional Economics II: The Concordance of George Herbert Mead's “Social Self” and John R. Commons's “Will”* », *Journal of Economic Issues*, 32(1), p. 1-46.

Barbash J., (1976), « *The Legal Foundations of Capitalism and the labor problem* », *Journal of Economic Issues*, 10(4), p. 799-810.

Bazzoli L., (1999), *L'économie politique de J. R. Commons. Essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*, Paris & Montréal, L'Harmattan, « Études d'économie politique ».

Bazzoli L. & Kirat T., (2003), « À propos du réalisme en économie des institutions et ses implications sur l'analyse des fondements juridiques des transactions économiques : Commons versus Williamson », *Économie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée*, LVI(3), p. 171-209.

Boxall P. & J. Purcell, (2008), *Strategy and Human Resource Management*, New York, Palgrave MacMillan.

Broda P., (2015), « La place d'*Industrial Goodwill* dans la pensée de Commons », *Cahiers d'économie Politique*, 68(1), p. 7-32.

Commons J.R., (1908), « Is Class Conflict in America Growing and is it Inevitable? », *American Journal of Sociology*, 13(6), p. 756-783. URL: [www.jstor.org/stable/2762746](http://www.jstor.org/stable/2762746) [accessed on 09/04/2020]

Commons J.R., (1911), « Organized Labor's Attitude toward Industrial Efficiency », *American Economic Review*, 1(3), p. 463-472. URL: [www.jstor.org/stable/1828092](http://www.jstor.org/stable/1828092) [accessed on 09/04/2020]

Commons J.R., (1913), *Labor and Administration*, New York, MacMillan.

Commons J.R., (1916), « Review of Scientific Management and Labor », *American Journal of Sociology*, 21(5), p. 688-692.

Commons J.R. (1919), *Industrial Goodwill*, New York, McGraw Hill Book Company.

Commons J.R. (ed.), (1921), *Industrial Government*, New York, The MacMillan Company.

Commons J.R., (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, Macmillan ; reed. 1990, Transaction Publishers.

Demsetz H., (1969), « Information and Efficiency: Another Viewpoint », *The Journal of Law and Economics*, 12(1), p. 1-22. URL: [www.jstor.org/stable/724977](http://www.jstor.org/stable/724977) [accessed on 06/04/2020]

Doellgast V. & D. Marsden, (2018), « Institutions as Constraints and Resources: Explaining Cross- National Divergence in Performance Management », *Human Resource Management Journal*, 29(2), p. 199-216.

Dubrion B., (2004), « Économie et gestion des ressources humaines : une synthèse des apports et limites des théories des contrats », *Revue d'Économie Industrielle*, vol. 106, 2<sup>e</sup> trimestre 2004, p. 7-29.

Dubrion B., (2005), « Les relations entre autorité intra-firme et dispositifs de gestion des salariés : une interprétation critique des analyses économiques contractualistes appliquées à la GRH », *Revue Économique*, 56(5), p. 1107-1123.

Favereau O., (2011), « Les institutionnalistes : un courant éclaté ? Ou éclatant ? », *Les Cahiers Français*, n<sup>o</sup> 363, p. 14-19, La Documentation française.

Fayol H., (1916), *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod.

Gautié J., (2009), « Institutional labour economics: from survival to revival? Comments on Paul Osterman », *Socio-Economic Review*, 7(4), p. 714-719.

Gonce R., (2002), « John R. Commons's "Five Big Years": 1899-1904 », *American Journal of Economics and Sociology*, 61(4), p. 755-777.

Grimshaw D. & J. Rubery, (2008), « Economics and HRM », in P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, New York, Oxford University Press, « Oxford handbook », p. 68-87. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001

Hallée Y., (2014), « L'abduction et l'enquête sociale comme procédé méthodologique pragmatiste », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 8(1), p. 51-82. DOI : <https://doi.org/10.7202/1026742a>

Hodgson G.M., (1998), « Competence and Contract in the Theory of the Firm », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 35(2), p. 179-201.

Hoxie R.F., (1915), *Scientific Management and Labor*, New York & London, Appleton and Co.

Kaufman B., (2014), « The Historical Development of American HRM Broadly Viewed », *Human Resource Management Review*, 24(3), p. 196-218.

Lazear E.P., (1995), *Personnel Economics*, Cambridge (Mass.) & London, MIT Press, « The Wicksell lectures ».

Lazear E.P., (1998), *Personnel Economics for Managers*, New York, Chichester & Brisbane, John Wiley & Sons.

Lazear E.P., (2008), « Personnel Economics », in S Durlauf & L. Blume (eds), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, 2nd ed., London, Palgrave Macmillan.

Lazear E.P. & K. Shaw, (2007), « Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources », *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), p. 91-114.

Létoublon F., (1994), « La personne et ses masques : remarques sur le développement de la notion de personne et sur son étymologie dans l'histoire de la langue grecque », *Faits et langues*, n° 3, mars 1994, p. 7-14.

Masclet D. & T. Rebière, (2017), *Économie du travail et des ressources humaines*, Paris, Economica, « Corpus économie ».

Morel S., (2003), « Institutionnalisme commonsien, citoyenneté et “sécurité économique” », *Économie et Institutions*, n° 2, p. 111-140 ; [En ligne], 2 | 2003, mis en ligne le 31 janvier 2013, consulté le 7 avril 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ei/727>

Nienhueser W., (2014), « Socio-Economic Research in Personnel *versus* Personnel Economics », *Forum for Social Economics*, 46(1), p. 104-119.

Osterman P., (2009), « The Contours of Institutional Labour Economics: Notes towards a Revised Discipline », *Socio-Economic Review*, 7(4), p. 695-708.

Osterman P., (2011), « Institutional Labor Economics, the New Personnel Economics, and Internal Labor Markets: a Reconsideration », *Industrial and Labor Relations Review*, 64(4), p. 637-653.

Ramstad Y., (1987), « Institutional Existentialism: More on Why John R. Commons Has So Few Followers », *Journal of Economic Issues*, 21(2), p. 661-671. URL: [www.jstor.org/stable/4225878](http://www.jstor.org/stable/4225878) [accessed on 06/04/2020]

Ramstad Y., (1991), « From Desideratum to Historical Achievement: John R. Commons’s Reasonable Value and the “Negotiated Economy” of Denmark », *Journal of Economic Issues*, 25(2), p. 431-439.

Rutherford M., (1990), « Introduction to the Transaction Edition », in J. R. Commons, *Institutional Economics*, New Brunswick, Transaction Publishers, vol. 1, p. xiii-xxxvii.

Spencer D., (2011), « Getting Personnel: Contesting and Transcending the “New Labour Economics” », *Work, Employment and Society*, 25(1), p. 118-131.

Stankiewicz F., (1999), *Économie des ressources humaines*, Paris, La découverte, « Repères », 121 p.

Stankiewicz F. & A. Léné, (2011), *Économie des ressources humaines. Personnel Economics*, Paris, La découverte, « Repères/économie », 125 p.