

Attentes Des Parties Prenantes Internes Et Tensions Organisationnelles : Une Revue Narrative De La Littérature Pour Un Management Rh Homéostatique

Internal Stakeholders' Expectations And Organizational Tensions: A Narrative
Literature Review For A Homeostatic HRM.

- **AUTEUR 1** : JAAFARI Malika,
- **AUTEUR 2** : YAOUHI Mohamed,

-
- (1)**: Doctorante, Laboratoire d'études et de recherche en Sciences de gestion (LERSG), Université Mohammed V Rabat - Maroc.
- (2)**: Professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire d'études et de recherche en sciences de gestion (LERSG), Université Mohammed V Rabat – Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : JAAFARI .M & YAOUHI .M (2026) « Attentes Des Parties Prenantes Internes Et Tensions Organisationnelles : Une Revue Narrative De La Littérature Pour Un Management Rh Homéostatique»,

IJAME : Volume 02, N° 20 | Pp: 300 – 320.



DOI : 10.5281/zenodo.20640656
Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ

Dans un contexte organisationnel marqué par une concurrence accrue et des tensions sociales croissantes, cet article interroge la capacité des modèles traditionnels de gestion des ressources humaines (GRH) à rendre compte de la diversité des attentes des parties prenantes internes. À travers une revue narrative de la littérature mobilisant un corpus de 43 références structurantes, cette recherche propose une cartographie des attentes de quatre pôles d'acteurs internes (direction, managers intermédiaires, salariés et syndicats) et identifie leurs zones de friction structurelles. S'appuyant sur la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989) et l'approche pluraliste des relations d'emploi (Fox, 1966 ; Budd, 2004), l'article tend à démontrer que l'hostilité organisationnelle manifeste une crise de régulation des attentes divergentes, plutôt qu'un simple dysfonctionnement accidentel. En réponse, un cadre de management RH homéostatique adossé à la théorie des paradoxes (Smith & Lewis, 2011) est proposé. Ce cadre opérationnalise un mécanisme de régulation continue à travers trois échelles interconnectées (micro, méso, macro) combinant l'identification symétrique des attentes, le déploiement de la justice organisationnelle multidimensionnelle et la dévolution soutenue des responsabilités managériales.

MOTS CLÉS : parties prenantes internes ; régulation sociale ; management RH homéostatique ; théorie des paradoxes ; justice organisationnelle ; pluralisme.

ABSTRACT

Faced with an organizational context shaped by heightened competition and growing social tensions, this article examines the capacity of traditional human resource management (HRM) models to accommodate the diverse expectations of internal stakeholders. Drawing on a narrative literature review with a structured corpus of 43 key references, this research maps the expectations of four internal actor groups (management, middle managers, employees, and trade unions) and identifies their structural friction zones. Building on social regulation theory (Reynaud, 1989) and the pluralist approach to employment relations (Fox, 1966; Budd, 2004), the analysis argues that organizational hostility indicates a regulatory crisis of divergent expectations rather than an accidental dysfunction. In response, a homeostatic HRM framework backed by paradox theory (Smith & Lewis, 2011) is proposed. This model operates as a continuous tension regulation mechanism across three interconnected scales (micro, meso, macro) by aligning the symmetric identification of expectations, the deployment of multidimensional organizational justice, and the supported devolution of managerial responsibilities.

KEYWORDS: internal stakeholders; social regulation; homeostatic HRM; paradox theory; organizational justice; pluralism.

1. Introduction

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et une instabilité croissante, la gestion des ressources humaines (GRH) s'impose comme un levier stratégique de création de valeur. Les travaux de Brian Becker, Mark Huselid, Paul Pickus et Michael Spratt (1997) ont mis en lumière le rôle des pratiques RH dans la création de valeur actionnariale dans une logique de performance. Or, cette approche centrée sur la seule performance repose historiquement sur une vision implicite d'alignement des intérêts entre l'organisation et ses membres. Cette hypothèse a toutefois été profondément remise en cause par les approches pluralistes (Fox, 1966). La GRH ne peut en effet être comprise uniquement comme un instrument de contrôle ou d'optimisation, mais doit être envisagée aussi comme un mécanisme de régulation des relations d'emploi (Reynaud, 1989).

L'entreprise constitue ainsi une coalition de parties prenantes internes : direction, managers intermédiaires, salariés, et représentants syndicaux, chacune porteuses d'attentes spécifiques et parfois antagonistes. La direction priorise les objectifs de performance et de flexibilité. Les managers intermédiaires agissent comme des interfaces critiques dans le déploiement opérationnel des politiques de GRH et se trouvent régulièrement exposés à des attentes contradictoires qui génèrent une forte dissonance de rôle (McConville, 2006). Les salariés se montrent davantage sensibles au respect du contrat psychologique et à la satisfaction de leurs attentes implicites (Conway & Briner, 2005). Les syndicats défendent la protection collective et le droit de participer aux décisions stratégiques (Wells, 1993 ; Muduli & Bharath, 2024).

L'interaction entre ces attentes divergentes constitue une source structurelle de tensions organisationnelles. Les dynamiques de relations de travail peuvent être appréhendées comme des processus de régulation entre des intérêts opposés, dont l'équilibre conditionne la stabilité organisationnelle (Reynaud, 1989). Quand ces mécanismes de régulation sont insuffisants, des décalages peuvent survenir et se traduisent par un climat organisationnel dégradé et des comportements au travail défaillants (Reynaud, 1989 ; Schneider et al., 2013).

Dans ce contexte, cet article est guidé par la question de recherche suivante : comment les attentes divergentes des parties prenantes internes génèrent-elles des tensions organisationnelles, et quels mécanismes de régulation permettent d'en préserver le climat et la performance organisationnelles ? Pour y répondre, il mobilise une revue de littérature narrative à visée de conceptualisation, afin de dresser la cartographie des attentes des quatre pôles d'acteurs internes : direction, managers intermédiaires, salariés et syndicats, d'identifier les zones de friction structurelles et de proposer un cadre de régulation adapté.

2. Cadre théorique et revue de littérature

2.1. Du paradigme unitariste à une approche pluraliste de la GRH

La gestion des ressources humaines s'est historiquement développée dans une perspective unitariste postulant une convergence naturelle des intérêts entre l'employeur et les salariés (Fox, 1966). Cette approche repose sur une vision intégrée de l'entreprise dans laquelle les conflits sont interprétés comme des dysfonctionnements (Fox, 1966). Dans cette logique, la GRH peut être perçue comme un instrument d'alignement des comportements individuels aux objectifs stratégiques de l'organisation (Huselid, 1998). À l'encontre de cette approche unitariste, des travaux issus de la théorie critique de la GRH déplorent qu'une telle vision fasse l'impasse sur le caractère hétérogène de l'organisation et sur les tensions sociales qui la traversent (Legge, 2005 ; Budd, 2004). Dans cette conception pluraliste, les conflits ne sont ainsi plus interprétés comme des anomalies, mais comme des manifestations normales des relations d'emploi (Fox, 1966 ; Budd, 2004). L'entreprise peut ainsi être envisagée comme une coalition de groupes d'intérêts, soit la direction, les managers intermédiaires, les salariés, les représentants syndicaux, porteurs d'intérêts distincts et parfois antagonistes (Greenwood, 2002). Cette étude s'inscrit dans l'approche de régulation sociale de Reynaud (1989), selon laquelle la stabilité organisationnelle repose sur des mécanismes d'arbitrage entre intérêts pluriels et divergents. L'avènement d'une approche de la GRH par les parties prenantes (stakeholder HRM) marque un tournant théorique en intégrant ces intérêts divergents dans la définition même des pratiques de gestion (Greenwood, 2002 ; Legge, 2005 ; Guest, 2017). Cette évolution s'inscrit dans une perspective pluraliste valorisant la diversité des voix organisationnelles (Wilkinson, Barry, & Morrison, 2014 ; Boxall & Purcell, 2011). Elle remet en cause une vision strictement instrumentale de la GRH pour reconnaître la nécessité de faire cohabiter performance, équité et participation (Budd, 2004). Dans une perspective pluraliste, l'efficacité organisationnelle ne se résulte pas d'un alignement unilatéral, mais de la capacité du management à arbitrer les attentes plures de ses parties prenantes internes (Budd, 2004 ; Boxall & Purcell, 2011). Cette capacité de conciliation constitue l'enjeu central des dynamiques organisationnelles contemporaines.

2.2. Antagonismes et contradictions des attentes dans l'espace organisationnel

Les organisations peuvent être appréhendées comme un espace social traversé par des logiques d'action hétérogènes en concurrence, dont la coexistence génère des tensions inhérentes aux relations d'emploi. Elles ne constituent pas en propre des anomalies mais des caractéristiques structurelles des systèmes organisationnels (Reynaud, 1989 ; Thompson & Ackroyd, 1995).

Ces différences de logiques se traduisent notamment par l'existence d'un contrat psychologique, c'est-à-dire un ensemble de croyances individuelles sur les attentes réciproques que nourrit

l'individu à l'égard de l'organisation (et vice versa) (Conway & Briner, 2005). Leur rupture, ou plus précisément leur non-satisfaction, représente l'une des sources communes de tensions organisationnelles (Rousseau, 1995 ; Conway & Briner, 2005).

La littérature témoigne de l'existence de zones de friction structurelles entre les divers logiques d'intérêts des acteurs internes à l'organisation (Edwards, 2003 ; Thompson & Ackroyd, 1995).

Côté direction, on attend des salariés qu'ils répondent à des objectifs de valorisation, à la création de valeurs à travers l'alignement stratégique et l'optimisation du retour sur investissement du capital humain (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997 ; Cascio, 2000).

Les managers intermédiaires sont dans une position d'interface particulièrement exposée aux contradictions éventuellement sources de dysfonctionnements organisationnels. Chargés de mettre en œuvre les politiques décidées de façon centralisée tout en répondant aux attentes des équipes, ils sont régulièrement confrontés à des conflits de rôles, et à des injonctions paradoxales qui fragilisent leur capacité d'adaptation organisationnelle (McConville, 2006 ; Burgess, Connell, & Winterton, 2015).

Les salariés prêtent une attention centrale à la justice organisationnelle, distributive, procédurale ou interactionnelle, et à la reconnaissance de leur contribution (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Les représentants syndicaux, quant à eux, cherchent à protéger collectivement le travail, à sécuriser l'emploi, à participer aux décisions représentant un souci de redistribution des pouvoirs dans la relation d'emploi (Wells, 1993 ; Muduli & Bharath, 2024).

L'organisation apparaît comme un système d'intérêts partiellement convergents mais structurellement divergents (Reynaud, 1989). Les tensions qui en résultent ne relèvent pas uniquement de dysfonctionnements ponctuels, mais traduisent des antagonismes inhérents aux relations d'emploi (Edwards, 2003). Leur régulation constitue dès lors un enjeu central pour la compréhension du climat organisationnel et des dynamiques de performance (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013).

2.3. Conciliation des attentes et climat organisationnel

La gestion des attentes divergentes des acteurs internes constitue un enjeu central des systèmes organisationnels. L'absence de mécanismes efficaces de coordination génère des déséquilibres durables dans les relations d'emploi (Reynaud, 1989). Ces déséquilibres se traduisent notamment par une dégradation du climat organisationnel, que l'on peut définir comme la perception partagée par les membres d'une organisation des politiques, pratiques et procédures à l'intérieur desquelles ils évoluent (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Ce climat constitue un indicateur pertinent de la qualité des relations de travail et de la capacité de fonctionnement de l'organisation (Schneider,

Ehrhart, & Macey, 2013 ; Purcell & Hutchinson, 2007).

Les recherches montrent que le climat organisationnel est étroitement lié à la justice organisationnelle et au contrat psychologique. Les perceptions d'équité dans les décisions et les interactions sont corrélées aux attitudes, comportements et résultats des individus (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). De même, le respect des engagements implicites entre l'organisation et ses membres contribue de manière déterminante à l'édification de la confiance et de l'engagement (Rousseau, 1995 ; Conway & Briner, 2005). Le climat organisationnel peut ainsi être considéré comme un mécanisme médiateur entre les pratiques de gestion et la performance de l'organisation : des perceptions positives du climat sont associées à des niveaux plus élevés d'engagement, de satisfaction et de performance (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013 ; Purcell & Hutchinson, 2007).

Ainsi, la conciliation des attentes antagonistes apparaît à la fois une question sociale et comme un facteur susceptible de contribuer à la performance organisationnelle. Dans de nombreux contextes, la capacité à déployer des mécanismes de régulation stabilisant ces logiques d'action semble constituer un préalable à la durabilité de la performance (Reynaud, 1989 ; Budd, 2004).

3. Méthodologie

3.1. Positionnement méthodologique : la revue narrative de la littérature à visée de conceptualisation

Cette recherche adopte une démarche de revue narrative de la littérature à visée de conceptualisation (Baumeister & Leary, 1997 ; Torraco, 2005). Ce choix méthodologique se justifie par la nature même de l'objectif poursuivi : il ne s'agit pas de produire une synthèse quantitative de résultats empiriques, mais de construire un cadre conceptuel intégré permettant de cartographier les attentes des parties prenantes internes et d'identifier les zones de friction entre leurs logiques d'action respectives.

La revue narrative de la littérature est une approche reconnue et légitime en sciences de gestion, particulièrement adaptée aux recherches théoriques exploratoires visant à structurer un champ conceptuel émergent ou dispersé (Baumeister & Leary, 1997 ; Torraco, 2005). Contrairement à la revue systématique qui vise l'exhaustivité et la reproductibilité statistique, la revue narrative revendique une sélection raisonnée et argumentée des sources, guidée par leur pertinence théorique et leur contribution à la compréhension du phénomène étudié.

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste : elle ne vise pas à produire des lois généralisables, mais à construire une compréhension structurée et cohérente des dynamiques organisationnelles à partir de la littérature existante (Girod-Séville & Perret, 1999 ; Thiétart et al., 2014).

3.2. Stratégie de sélection des sources

La sélection des références mobilisées dans cette recherche a suivi un processus structuré en quatre étapes explicites, dont les critères sont présentés dans le Tableau 1 ci-après.

Tableau 1 : Processus de sélection des sources de la revue narrative

Étape	Action	Critères appliqués	Résultat
1. Identification	Recherche sur Google Scholar et Scopus avec mots-clés booléens	Mots-clés : employee expectations, psychological contract, stakeholder HRM, employment relations, organizational climate, middle managers HRM devolution	Corpus initial identifié : 3 220 publications identifiées lors de la phase de screening de premier niveau.
2. Filtrage thématique	Lecture des titres et résumés	Inclusion : dynamiques internes à l'organisation, relations d'emploi, attentes des acteurs. Exclusion : parties prenantes externes uniquement, hors champ organisationnel	Sources présélectionnées : 75 publications retenues pour un examen approfondi.
3. Sélection qualitative	Lecture intégrale des sources	Articles évalués par les pairs ou ouvrages scientifiques de référence. Période : 1966 – 2025. Langues : anglais et français	Sources retenues : 43 références structurantes sélectionnées pour le cœur de l'analyse.
4. Inclusion finale	Codage thématique par pôle d'acteur	Pertinence directe avec les 4 pôles d'acteurs (direction, managers intermédiaires, salariés, syndicats). Diversité des perspectives théoriques	43 références structurantes mobilisées

Source : Auteurs

Dans un premier temps, les travaux fondateurs des champs théoriques mobilisés ont été identifiés: théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989), approche pluraliste des relations d'emploi (Fox, 1966 ; Budd, 2004), contrat psychologique (Rousseau, 1995 ; Conway & Briner, 2005), justice

organisationnelle (Colquitt et al., 2001), GRH stratégique (Becker et al., 1997 ; Boxall & Purcell, 2011). Ces références constituent le socle théorique de l'article.

Dans un deuxième temps, des recherches ciblées ont été effectuées sur Google Scholar et Scopus à l'aide de mots-clés combinés : employee expectations, psychological contract, stakeholder HRM, employment relations, organizational climate, middle managers HRM devolution. Cette démarche a permis d'identifier des travaux complémentaires sur chacun des quatre pôles d'acteurs analysés. Dans un troisième temps, une sélection qualitative a été opérée par lecture intégrale des sources présélectionnées. Trois critères d'inclusion ont guidé cette étape : la pertinence thématique directe avec l'objet de recherche, la qualité scientifique des sources (articles évalués par les pairs, ouvrages de référence reconnus), et la diversité des perspectives théoriques afin d'assurer une représentation équilibrée des quatre pôles d'acteurs internes. Ont été explicitement écartés : les travaux portant exclusivement sur des parties prenantes externes, les publications sans ancrage théorique explicite, et les actes de colloques non soumis à évaluation par les pairs. La période couverte s'étend de 1966 (année de la publication fondatrice de Fox sur le pluralisme) à 2025, avec une attention particulière aux travaux publiés après 2000. Les documents retenus sont rédigés en anglais ou en français.

Dans un quatrième temps, les sources retenues ont fait l'objet d'un codage thématique structuré autour des quatre pôles d'acteurs identifiés dans le cadre théorique. Au terme de ce processus, 43 références ont été mobilisées comme sources structurantes de l'analyse, complétées par des références classiques fondatrices des champs théoriques convoqués. Ce corpus couvre les champs de la GRH stratégique, des relations d'emploi, de la justice organisationnelle, du contrat psychologique et du management intermédiaire.

3.3. Démarche d'analyse

Les 43 sources retenues ont fait l'objet d'une analyse thématique structurée en deux phases. Dans une première phase de codage, chaque source a été lue intégralement et les passages pertinents ont été associés à l'un des quatre pôles d'acteurs (direction, managers intermédiaires, salariés, syndicats), selon les attentes exprimées. Ce codage a été guidé par des catégories définies a priori à partir du cadre théorique pluraliste, tout en restant ouvert à l'émergence de nouvelles dimensions non anticipées (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

Dans une seconde phase comparative, les catégories identifiées pour chaque pôle ont été confrontées entre elles afin de faire apparaître les zones de convergence et les zones de friction structurelles. L'absence de hiérarchisation a priori entre les pôles préserve la symétrie analytique de la démarche, conformément à la logique de régulation sociale de Reynaud (1989) qui ne privilégie aucun acteur a priori. Cette double phase garantit à la fois la rigueur de la catégorisation

et la pertinence de l'analyse comparative.

4. Résultats : cartographie et confrontation des attentes des PPI

4.1. Cartographie des attentes par pôle d'acteurs

L'analyse des attentes tirées du corpus fait ressortir quatre logiques d'actions distinctes, chacune porte un ensemble cohérent d'attentes dont la satisfaction conditionne au moins partiellement, la stabilité du climat organisationnel (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013). Ces logiques reflètent des rationalités différenciées portées par les quatre parties prenantes internes (Reynaud, 1989 ; Fox, 1966).

4.1.1. Les attentes de la direction

La logique de la direction relève d'une rationalité économique et stratégique, orientée vers la pérennité, la compétitivité et la création de valeur organisationnelle (Porter, 1985 ; Becker et al., 1997). Les attentes sont organisées autour de trois grands axes.

a. L'alignement stratégique et la création de valeur

La direction attend des pratiques reconnues de gestion de ressources humaines qu'elles contribuent directement à la réalisation des objectifs organisationnels. Les systèmes de gestion sont ainsi conçus comme des leviers d'alignement des comportements individuels avec le dispositif stratégique global de l'entreprise (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997 ; Huselid, 1998).

Cette logique est aussi liée à une exigence accrue de mesure de la performance du capital humain, notamment au moyen des indicateurs de retour sur investissement (ROI) (Cascio & Boudreau, 2008).

b. Flexibilité et agilité organisationnelles

Le management exprime une forte attente de flexibilité organisationnelle, nécessaire pour relever les défis d'un environnement incertain. Cette attente se traduit par une demande de structures adaptables, les compétences plurielles ou encore sur de formes d'emploi moins rigides (Ulrich, 1997 ; Armstrong, 2014).

c. Contrôle et maîtrise des coûts

Enfin, la direction privilégie clairement le contrôle de la performance et la maîtrise du coût du personnel. Systèmes d'évaluation, de suivi, de reporting, sont essentiels pour assurer la cohérence et l'ajustement requis des ressources (Boudreau, 2011).

4.1.2. Les attentes des managers intermédiaires

Les managers intermédiaires occupent une position centrale dans l'organisation, exposés à des injonctions souvent contradictoires entre les attentes de la direction et celles des salariés. Cette position génère des tensions spécifiques liées à leur rôle de mise en œuvre des politiques organisationnelles (McConville, 2006 ; Hutchinson & Purcell, 2003).

a. Le soutien institutionnel et RH

Les managers intermédiaires expriment une forte attente de soutien organisationnel, notamment en ressources, outils, formations, pour être en capacité d'assumer la dévolution des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (McConville, 2006 ; Bondarouk, Looise, & Lempsink, 2009).

b. L'autonomie et la sous-délégation

Les managers intermédiaires espèrent disposer d'une autonomie suffisante pour adapter les décisions aux réalités du terrain et arbitrer les tensions opérationnelles. Cette autonomie permet de jouer leur plein rôle de régulation locale (Burgess, Waring, & Cooper, 2015).

c. La clarté des rôles

Ambiguïté, surcharge de rôle constituent des sources majeures de tensions pour les managers intermédiaires ; d'où l'importance d'une définition claire de leurs responsabilités comme condition essentielle de leur efficacité (McConville, 2006 ; Hutchinson & Purcell, 2003).

d. La reconnaissance de leur rôle spécifique

Les managers intermédiaires expriment enfin le besoin d'une reconnaissance explicite de leur rôle de médiateurs organisationnels. Positionnés à l'interface de logiques d'acteurs divergentes, ils exercent une fonction d'arbitrage quotidien qui demeure souvent invisible dans les dispositifs formels de gestion. Reconnaître ce statut constitue une condition de leur engagement dans la régulation des tensions organisationnelles (Burgess et al., 2015).

4.1.3. Les attentes des salariés

Les attentes des salariés s'inscrivent dans une logique normative et relationnelle, structurée autour de l'équité, de la reconnaissance et de la réciprocité. Ces dimensions conditionnent leur engagement et de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise (Conway & Briner, 2005).

a. La justice organisationnelle

La perception de justice organisationnelle est centrale pour les salariés, elle possède trois dimensions : distributive (équité des récompenses), procédurale (équité des processus décisionnels), interactionnelle (qualité des relations interpersonnelles). Ces perceptions sont responsables de leurs comportements et attitudes au travail (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

b. La reconnaissance et le contrat psychologique

La relation d'emploi est aussi fondée sur des attentes sous-jacentes, qui forment un contrat psychologique. L'organisation doit respecter les engagements tacites pris à propos du soutien, sécurité, valorisation de la contribution des salariés (Rousseau, 1995 ; Conway & Briner, 2005). La reconnaissance du travail fourni constitue un levier essentiel de la motivation et de

l'engagement (Herzberg, 1968).

c. L'employabilité et le développement professionnel

Les salariés manifestent également une demande croissante en matière de développement des compétences et d'amélioration de leur employabilité. Dans un contexte de précarisation croissante de l'emploi, la formation et l'accès à des perspectives professionnelles constituent des leviers importants de sécurisation des parcours (Arthur & Rousseau, 1996).

d. Le bien-être et l'équilibre des sphères de vie

Enfin, les salariés accordent une importance croissante au bien-être au travail et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces dimensions influencent l'engagement, la satisfaction et la performance individuelle (Bakker & Demerouti, 2007).

4.1.4. Les attentes des syndicats

Le pôle syndical s'inscrit dans une logique de régulation collective des relations d'emploi, visant à encadrer le pouvoir managérial d'un côté et de défendre des intérêts des salariés (Hyman, 2001). Les syndicats jouent un rôle clé dans l'organisation des relations de force et la stabilisation des règles du jeu organisationnel (Kelly, 1998 ; Richard, 2001).

a. La sécurité collective et de l'emploi

Les organisations syndicales structurent leurs attentes autour de la sécurisation des parcours professionnels et de la protection contre les restructurations unilatérales. Cette logique vise à imiter la précarisation de l'emploi et à garantir une stabilité contractuelle pour les salariés (Wells, 1993 ; Kelly, 1998).

b. La transparence et l'accès à l'information

Les syndicats revendiquent un accès élargi à l'information économique et stratégique, condition nécessaire à un dialogue social équilibré. Cette exigence vise à réduire l'asymétrie de l'information existante entre direction et représentants des salariés (Lucio & Weston, 1992).

c. Les instances représentatives et la voix collective

Une part centrale des attentes syndicales porte sur la capacité d'influer effectivement sur les décisions organisationnelles. Ce « voice » collectif constitue un outil majeur de représentation des intérêts des salariés et de régulation des relations de travail (Kaufman, 2001 ; Hyman, 2001).

d. Le syndicat dans la défense des normes et de l'égalité

Les syndicats jouent un rôle normatif en garantissant l'égalité de traitement et le respect des droits sociaux. Cette fonction contribue à réguler les pratiques organisationnelles et à limiter les dérives vers une logique purement extractive du travail (Budd, 2004).

Tableau 2 : Synthèse des attentes des parties prenantes internes

Pôle d'acteur	Logique d'action	Attentes fondamentales	Références clés
Direction	Performance	Alignement stratégique, création de valeur, ROI du capital humain, agilité organisationnelle, compétitivité	Becker et al. (1997) ; Huselid (1998) ; Boudreau & Cascio (2008)
Managers intermédiaires	Soutien	Légitimité de rôle, autonomie opérationnelle, soutien RH, clarté des responsabilités	McConville (2006) ; Hutchinson & Purcell (2003) ; Burgess et al. (2015) ; Bondarouk et al. (2009)
Salariés	Équité	Justice organisationnelle, reconnaissance, développement des compétences, équilibre vie professionnelle/vie personnelle	Colquitt et al. (2001) ; Rousseau (1995) ; Conway & Briner (2005) ; Bakker & Demerouti (2007)
Syndicats	Protection	Sécurité de l'emploi, droits collectifs, transparence, voix dans la gouvernance	Hyman (2001) ; Kaufman (2001) ; Kelly (1998)

Source : Auteurs

4.2. Analyse des antagonismes : Confrontation des logiques d'acteurs

La confrontation des attentes identifiées révèle des zones de friction structurelles qui façonnent le climat organisationnel. Ces tensions ne sont pas des fonctionnements temporaires : elles sont inhérentes à la coexistence de logiques d'actions différentes. Selon la théorie de la régulation sociale, l'organisation peut être assimilée à un dispositif structuré par des règles issues de compromis instables entre acteurs aux intérêts divergents (Reynaud, 1989). Les travaux sur les relations professionnelles confirment que les organisations sont traversées par un rapport de force continu entre acteurs poursuivant des objectifs partiellement incompatibles (Richard, 2001; Edwards, 2003).

Les attentes de performance (direction), de soutien (managers intermédiaires), d'équité (salariés), et de protection (syndicats), ne se recoupent que partiellement (Greenwood, 2002 ; Guest, 2017). Leur confrontation génère des tensions structurelles dont les principaux sont la flexibilité de l'emploi, l'intensité du travail, la répartition du pouvoir de décision ou les systèmes de contrôle organisationnels (Edwards, 2003 ; Thompson & Ackroyd, 1995).

L'organisation fonctionne ainsi comme un système d'intérêts à la fois partiellement convergents et structurellement divergents (Fox, 1966 ; Reynaud, 1989). La régulation de ces tensions constitue un préalable à la stabilité du climat organisationnel et à la performance durable (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013 ; Boxall & Purcell, 2011).

Tableau 3 : Matrice des zones de friction et des tensions organisationnelles

Domaine de tension	Attentes en confrontation	Risques de déséquilibre et d'hostilité	Références clés
Agilité sociale	Performance (flexibilité organisationnelle) vs Protection (sécurité de l'emploi)	Sentiment d'insécurité collective, résistances au changement, dégradation du climat social	Wells (1993) ; Hyman (2001)
Intensité du travail	Performance (productivité) vs Équité (bien-être)	Épuisement professionnel, stress, perception d'injustice organisationnelle	Bakker & Demerouti (2007) ; Colquitt et al. (2001)
Dévolution RH	Performance (contrôle organisationnel) vs Soutien (autonomie managériale)	Conflits de rôle, ambiguïté organisationnelle, désengagement des managers intermédiaires	McConville (2006) ; Hutchinson & Purcell (2003) ; Burgess et al. (2015)
Gouvernance et information	Protection (transparence, accès à l'information) vs Performance (confidentialité stratégique)	Climat de méfiance, blocage du dialogue social, tensions dans les relations professionnelles	Martinez Lucio & Weston (1992) ; Kaufman (2001)

Source : Auteurs

4.3. L'hostilité organisationnelle comme indicateur de déséquilibre

Cette analyse conduit à interpréter l'hostilité organisationnelle non comme un événement accidentel mais comme une manifestation de tensions structurelles insuffisamment régulées entre les parties prenantes internes (Reynaud, 1989 ; Smith & Lewis, 2011). Ces tensions s'ancrent dans la dynamique normale des relations d'emploi, caractérisées par la coexistence d'intérêts divergents et des rapports de force asymétriques (Reynaud, 1989 ; Richard, 2001).

Lorsque la logique de performance de la direction l'emporte unilatéralement sur les attentes d'équité des salariés et les logiques de protection collective des syndicats, le climat organisationnel

se détériore. Ce phénomène se traduit par une perception accrue d'injustice organisationnelle et par la rupture du contrat psychologique, conduisant au désengagement et à l'émergence de conflits (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001 ; Rousseau, 1995).

L'hostilité organisationnelle peut être lue comme un indicateur de déséquilibre entre les attentes des parties prenantes internes, révélant les difficultés d'un système de gouvernance à produire des compromis perçus comme légitimes par l'ensemble des acteurs (Reynaud, 1989 ; Edwards, 2003). En ce sens, elle peut être interprétée comme le symptôme possible d'une crise de régulation (Reynaud, 1989), davantage que comme un simple dysfonctionnement ponctuel (Smith & Lewis, 2011).

La conciliation des attentes apparaît ainsi, dans de nombreux contextes organisationnels, comme une condition déterminante de la stabilité du système social de l'entreprise (Reynaud, 1989). La section suivante propose un cadre conceptuel visant à rendre compte des mécanismes de régulation susceptible d'instaurer un équilibre dynamique entre ces logiques opposées.

5. Discussion

5.1. De la crise de régulation à l'hostilité organisationnelle

Les résultats de la recherche confirment que l'organisation ne saurait être assimilée à un système harmonieux et intégré. Elle constitue plutôt un espace structuré par la coexistence de logiques d'action différentes et potentiellement contradictoires (Smith & Lewis, 2011): les attentes de performance (direction), de soutien (managers intermédiaires), d'équité (salariés) et de protection (syndicats), forment la donnée fondatrice des tensions organisationnelles contemporaines (Reynaud, 1989).

Dans cette perspective, les tensions observées ne peuvent être expliquées comme des anomalies, mais comme les jalons d'une régulation sociale normale. L'organisation peut ainsi être comprise sous l'angle d'une crise de régulation, c'est-à-dire d'un compromis déséquilibré ou perçu comme tel par certains acteurs, lorsque la logique de performance et de contrôle stratégique domine les autres rationalités organisationnelles (Reynaud, 1989). Cette domination met à mal les perceptions de justice organisationnelle et fragilise le contrat psychologique (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001 ; Rousseau, 1995 ; Conway & Briner, 2005).

La littérature suggère que la dégradation du climat organisationnel est fréquemment associée à une baisse de l'engagement et de l'effort discrétionnaire, affectant in fine la performance globale de l'organisation. Les recherches sur les relations professionnelles confirment que ces déséquilibres alimentent la dynamique du conflit et la défiance institutionnelle (Richard, 2001).

5.2. Proposition d'un cadre de management RH homéostatique

Le management homéostatique des ressources humaines se définit non comme une simple transposition métaphorique des systèmes biologiques (Cannon, 1932), mais comme un cadre de régulation organisationnelle adossé à la théorie des paradoxes (Smith & Lewis, 2011), à la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989) et aux principes de la cybernétique (Wiener, 1948 ; Ashby, 1956). Cette approche repose sur l'idée que les tensions opposant les différentes parties prenantes internes, notamment entre performance et équité, contrôle et autonomie, flexibilité et sécurité, ne constituent pas nécessairement des dysfonctionnements, mais des contradictions structurelles et persistantes inhérentes à la vie des organisations (Fox, 1966 ; Budd, 2004). Dans cette perspective, l'objectif de la fonction RH n'est pas d'éradiquer ces tensions, mais de les réguler de manière continue à travers des mécanismes d'ajustement, d'arbitrage et de rétroaction favorisant leur coexistence dans une logique de complémentarité.

Afin de rendre opérationnelle cette proposition théorique, le modèle est structuré autour de trois échelles interconnectées.

a. L'échelle micro-individuelle : l'identification symétrique des attentes (Pôle Salariés)

Ce mécanisme repose sur un processus continu de diagnostic visant à capter de manière symétrique les attentes de la direction, des managers intermédiaires, des salariés et des syndicats. À l'échelle micro-individuelle, cette fonction de veille peut contribuer à identifier des décalages entre attentes et pratiques organisationnelles, et à limiter le risque qu'une catégorie d'acteurs soit durablement sous-représentée dans les processus décisionnels.

En lien avec le modèle de Karasek, cette identification vise à préserver la latitude décisionnelle des collaborateurs face à l'intensité du travail. Elle constitue une condition facilitatrice de la régulation, susceptible de réduire les effets de surcharge et de fragilisation du contrat psychologique.

b. L'échelle méso-relationnelle : la régulation par la justice procédurale (Pôle Syndicats)

Ce mécanisme mobilise des dispositifs de dialogue, de négociation et d'arbitrage structurés autour d'un circuit d'autorégulation RH (capteur-comparateur-effecteur). La littérature suggère que des procédures perçues comme transparentes et cohérentes peuvent contribuer à réduire les perceptions d'iniquité, à renforcer la confiance organisationnelle et à favoriser l'acceptation des décisions collectives (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001 ; Rousseau, 1995).

Dans le cadre du management homéostatique, la justice procédurale peut être analysée comme un mécanisme d'amortissement des tensions relationnelles (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Elle offre un espace de régulation permettant d'intégrer la voix collective du pôle syndical (Hyman, 2001 ; Kaufman, 2001) et de transformer les divergences d'intérêts en compromis

temporaires.

c. L'échelle macro-organisationnelle : la dévolution soutenue des responsabilités (Pôle Direction & Managers)

Ce troisième mécanisme reconnaît le rôle central des managers intermédiaires dans la régulation quotidienne des tensions organisationnelles. Ces acteurs occupent une position d'interface qui leur permettrait d'adapter les orientations stratégiques de la direction aux réalités locales et d'arbitrer des attentes parfois contradictoires (McConville, 2006 ; Hutchinson & Purcell, 2003).

Le management homéostatique implique ainsi de leur accorder les ressources, l'autonomie et la légitimité nécessaires pour exercer cette médiation. À l'échelle macro-organisationnelle, cette logique de dévolution s'inspire du Modèle des Systèmes Viables (VSM) de Stafford Beer (1972). Elle peut contribuer à limiter la surcharge informationnelle des niveaux centraux (Ashby, 1956), en confiant la régulation des problèmes opérationnels aux unités de terrain, tout en maintenant un système d'alerte via le canal algédonique (Beer, 1972).

En somme, le management homéostatique des ressources humaines peut être envisagé comme un cadre analytique de régulation adaptative et pluraliste des relations d'emploi. En articulant différents niveaux de rétroaction du niveau individuel au niveau organisationnel, ce modèle peut contribuer à éclairer les dynamiques de stabilisation du climat social, de résilience organisationnelle et de performance multidimensionnelle (Reynaud, 1989 ; Budd, 2004).

5.3. Implications pour la performance multidimensionnelle

Le modèle proposé comporte des implications significatives pour la performance organisationnelle entendue dans sa dimension multidimensionnelle, qui intègre les aspects économiques, sociaux et organisationnels. La littérature en GRH stratégique a montré que les pratiques de gestion ne sont efficaces à long terme que si elles sont perçues comme justes et équitables par l'ensemble des acteurs (Becker & Huselid, 1998 ; Purcell et al., 2003). Lorsque les attentes sont bien gérées, l'engagement des salariés s'accroît, la coopération inter-équipes s'améliore, et la qualité des relations sociales se renforce (Colquitt et al., 2001 ; Rousseau, 1995). Les managers intermédiaires sont mieux à même de coordonner les activités organisationnelles, renforçant ainsi la résilience de l'organisation face aux difficultés (McConville, 2006 ; Burgess, Waring & Cooper, 2015). La conciliation des attentes ne constitue pas un compromis affaiblissant la performance, mais un facteur susceptible de créer de la valeur pour l'organisation. Elle permet dans de nombreux contextes de trouver un équilibre entre l'efficacité économique et la cohésion sociale, conformément à une logique de régulation organisationnelle (Reynaud, 1989 ; Boxall & Purcell, 2011).

5.4. Limites et perspectives de recherche

À l'instar de toute recherche, cette contribution comporte plusieurs limites qu'il convient de rappeler. Premièrement, notre recherche repose sur une revue narrative de la littérature ; nous sommes donc dépendants des cadres conceptuels et résultats empiriques déjà publiés. Si cette approche permet de structurer rigoureusement les connaissances, elle ne rend pas compte de la complexité contextuelle et des dynamiques situées des relations organisationnelles (Baumeister & Leary, 1997). Deuxièmement, notre cartographie des attentes demeure une construction analytique qui simplifie nécessairement des situations organisationnelles diverses, susceptibles de ne pas correspondre à toutes les configurations sectorielles, culturelles ou institutionnelles. Enfin, le modèle de management RH homéostatique reste à ce stade une construction conceptuelle à valider empiriquement.

Ces limites ouvrent d'importantes perspectives de recherche. Des recherches empiriques futures pourraient notamment étudier pour chacune des parties prenantes internes (direction, managers intermédiaires, salariés, syndicats,) les attentes effectivement perçues, leur hiérarchisation et leurs modalités concrètes de régulation. Une approche multi-acteurs, multi-niveaux pourrait ainsi clarifier les conditions dans lesquelles les tensions détectées se traduiront par de l'hostilité organisationnelle ou, au contraire, par des compromis stabilisateurs.

D'autre part, des recherches comparatives des contextes organisationnels ou institutionnels pourraient enrichir notre compréhension des mécanismes de régulation et tester la robustesse du modèle proposé dans des contextes variés.

Conclusion

L'hostilité organisationnelle et le déclin du climat social dans le monde du travail contemporain témoignent d'une crise profonde des modèles traditionnels de gestion des ressources humaines. Cette recherche théorique, fondée sur une revue narrative de la littérature, a montré que la défaillance des modèles unitaristes tient à leur incapacité à rendre compte des logiques d'action contradictoires des acteurs internes.

Au terme de cette analyse, la conciliation des attentes apparaît, dans de nombreux contextes organisationnels, comme une condition déterminante de la stabilité du système social de l'entreprise. (Reynaud, 1989 ; Smith & Lewis, 2011).

L'organisation n'est pas un système à équilibrer une fois pour toutes, mais un espace de tensions à réguler en permanence. C'est précisément dans cette régulation continue que réside la véritable valeur ajoutée d'un management des ressources humaines à la hauteur de sa complexité.

Références bibliographiques

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195100143.001.0001>
- Ashby, W. R. (1956). *An introduction to cybernetics*. Chapman & Hall.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X)
- Beer, S. (1972). *Brain of the firm*. Herder and Herder.
- Bondarouk, T., Looise, J. K., & Lempsink, B. (2009). Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5), 472–491. <https://doi.org/10.1108/00483480910978012>
- Boudreau, J. W. (2011). *Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent*. Harvard Business Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-36780-5>
- Budd, J. W. (2004). *Employment with a human face: Balancing efficiency, equity, and voice*. Cornell University Press. <https://doi.org/10.7591/9781501720208>
- Burgess, J., Connell, J., & Winterton, J. (2015). Vulnerability, work and employment. *Labour & Industry*, 25(1), 1–7. <https://doi.org/10.1080/10301763.2015.1020364>
- Burgess, J., Waring, P., & Cooper, B. (2015). Middle managers and HRM. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 465–480. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.19>
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the body*. W. W. Norton.

- Cascio, W. F. (2000). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations (4th ed.). South-Western.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2008). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. FT Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671–689). Sage.
- Edwards, P. (2003). *Industrial relations: Theory and practice* (2nd ed.). Blackwell.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Fox, A. (1966). *Industrial sociology and industrial relations*. HMSO.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13–33). Dunod.
- Greenwood, M. R. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics*, 36(3), 261–278. <https://doi.org/10.1023/A:1014090411946>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781483395173>
- Huselid, M. A. (1998). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2003). Bringing policies to life: The vital role of front line

managers in people management. CIPD.

- Hyman, R. (2001). Understanding European trade unionism: Between market, class and society. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446220344>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kaufman, B. E. (2001). Human resources and industrial relations: Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11(4), 339–374. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-8)
- Kelly, J. (1998). Rethinking industrial relations: Mobilisation, collectivism and long waves. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203277836>
- Legge, K. (2005). Human resource management: Rhetorics and realities (Anniversary ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-50585-7>
- Martinez Lucio, M., & Weston, S. (1992). Human resource management and trade union responses: Bringing the politics of the workplace back into the debate. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing human resource management* (pp. 215–232). Sage.
- Maurice, M., Sellier, F., & Silvestre, J.-J. (1982). *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. Presses Universitaires de France.
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), 637–653. <https://doi.org/10.1108/00483480610702692>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Muduli, A., & Bharath, G. (2024). Stakeholder perspective in HRM: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., & Swart, J. (2003). Understanding the people and performance link: Unlocking the black box. CIPD.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*.

Armand Colin.

- Richard, J. (2001). Les relations professionnelles. Repères, La Découverte.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Thiétart, R.-A. et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4th ed.). Dunod.
- Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. *Sociology*, 29(4), 615–633. <https://doi.org/10.1177/0038038595029004005>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Wells, D. (1993). Are strong unions compatible with the new model of human resource management? *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 48(1), 56–84. <https://doi.org/10.7202/050849ar>
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine*. MIT Press.
- Wilkinson, A., Barry, M., & Morrison, E. (2014). Toward an integration of research on employee voice. *Journal of Management*, 43(5), 1602–1622. <https://doi.org/10.1177/0149206314558966>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.