

GRH durable et performance institutionnelle dans les organisations publiques en transformation : la soutenabilité du lien institutionnel comme construit diachronique

Sustainable HRM and Institutional Performance in Public Organizations under Transformation: The Sustainability of the Institutional Bond as a Diachronic Construct

Maria HABI 
LAREFSO, FSJESM, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Mohamed LAHMOUCHI 
LAREFSO, FSJESM, Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Résumé. La recherche en gestion des ressources humaines (GRH) a largement structuré l'évaluation des politiques RH autour du couple bien-être des salariés–performance organisationnelle. Si ce débat demeure central, il reste principalement synchronique: il appréhende des états présents de la relation d'emploi et, même lorsqu'il appelle des études longitudinales, il ne conceptualise pas la reproduction du lien dans le temps comme un objet propre. Cet article conceptuel propose de compléter ce couple par une troisième dimension, diachronique, de la performance institutionnelle: la soutenabilité du lien institutionnel, définie comme le rapport, dans la durée, entre la régénération et la consommation des ressorts relationnels — confiance, reconnaissance, équité, sens — qui rendent l'engagement possible. En mobilisant la GRH durable, la théorie du contrat psychologique, la théorie de l'échange social et le soutien organisationnel perçu, l'article distingue explicitement ce construit des notions présentes voisines (bien-être, engagement, rétention) et des construits temporels concurrents (carrières soutenables, systèmes de travail soutenables, préjudice du travail). Il propose une architecture à trois dimensions — performance sociale, performance opérationnelle et soutenabilité du lien — assortie de propositions théoriques et d'un mécanisme de dette relationnelle, permettant d'analyser les configurations où une organisation produit une performance présente tout en fragilisant les conditions relationnelles de sa continuité. Le cadre contribue ainsi à l'évaluation de la performance durable des organisations publiques en transformation, dont il précise les conditions-limites et les voies d'opérationnalisation.

Mots-clés : *Gestion durable des ressources humaines ; Soutenabilité du lien institutionnel ; Performance institutionnelle ; Management public ; Gouvernance publique ; Contrat psychologique ; Réforme publique.*

Abstract. Human resource management (HRM) research has largely organized the evaluation of HR policies around the well-being–performance nexus. However central, this debate remains predominantly synchronic: it captures present states of the employment relationship and, even when it calls for longitudinal designs, it does not theorize the reproduction of the bond over time as a construct in its own right. This conceptual article complements this nexus with a third, diachronic dimension of institutional performance — the sustainability of the institutional bond — defined as the ratio, over time, between the regeneration and the depletion of the relational resources (trust, recognition, fairness, meaning) that make engagement possible. Drawing on sustainable HRM, the psychological contract, social exchange theory and perceived organizational support, it explicitly distinguishes this construct from adjacent present-state notions (well-

being, engagement, retention) and from competing temporal constructs (sustainable careers, sustainable work systems, harm of work). The article proposes a three-dimensional architecture — social performance, operational performance, and sustainability of the bond — together with theoretical propositions and a relational debt mechanism, capturing configurations in which an organization may deliver present performance while eroding the relational conditions of its own continuity. The framework thereby contributes to the evaluation of the sustainable performance of public organizations under transformation, whose boundary conditions and operationalization paths it specifies.

Keywords: *Sustainable human resource management; Sustainability of the institutional bond; Institutional performance; Public management; Public governance; Psychological contract; Public sector reform.*

1. Introduction

Que mesure-t-on lorsqu'on évalue la réussite d'une politique de ressources humaines ? Pendant trois décennies, la recherche en GRH a répondu à cette question par un couple : le *bien-être des salariés* et la *performance organisationnelle*. Le débat sur leur relation — se renforcent-ils mutuellement ou s'opposent-ils ? — a dominé le champ (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012 ; Guest, 2017 ; Peccei & Van De Voorde, 2019). Ce couple partage toutefois une caractéristique décisive et souvent inaperçue : il se lit au *présent*. Bien-être ressenti et performance produite décrivent un état synchronique de la relation d'emploi, à un instant donné.

Cette lecture synchronique n'est pas un oubli complet de la durée. La littérature récente reconnaît la nécessité de designs longitudinaux (Peccei & Van De Voorde, 2019) et une GRH durable a émergé pour introduire le temps dans l'analyse (Ehnert, 2009 ; Kramar, 2014). Mais reconnaître qu'un phénomène se déploie dans le temps n'équivaut pas à conceptualiser *ce qui*, dans la relation d'emploi, doit se reproduire pour que cette relation perdure. L'enjeu n'est pas seulement de savoir si une politique RH produit simultanément du bien-être et de la performance, ni même de suivre ces grandeurs dans le temps, mais de savoir si elle préserve les conditions relationnelles qui permettent à l'institution de continuer à fonctionner sans épuiser l'engagement, la confiance et l'attachement de ses acteurs. Une organisation peut, en effet, tenir ses objectifs présents au moyen d'un engagement non soutenable, et éroder ainsi les conditions de reproduction du lien dont dépend sa continuité.

Cette question est particulièrement vive dans les *organisations publiques en transformation*. Engagées dans des réformes de pilotage, de redevabilité et de recherche de performance, elles reposent sur des agents dont l'engagement tient largement à des ressorts symboliques — sens du service, attachement aux missions — que l'intensification du travail peut consommer sans que la stabilité statutaire ne le signale. C'est précisément là que l'évaluation de la performance ne peut se réduire à des indicateurs présents. Nous entendons par *performance institutionnelle* la capacité d'une organisation publique à assurer durablement ses missions — non seulement à travers ses résultats présents, mais aussi à travers la préservation des conditions sociales, opérationnelles et relationnelles qui rendent cette continuité possible. Ainsi définie, la performance institutionnelle se distingue de la performance organisationnelle classique, centrée sur les résultats atteints à un instant donné, et de la performance RH, centrée sur les effets des pratiques sur les salariés : elle intègre une exigence de *continuité* que ni l'une ni l'autre ne thématise directement. Le fil conducteur de l'article est donc double : proposer un construit diachronique général et montrer sa pertinence pour l'évaluation de la performance durable des organisations publiques.

De là découle la *question de recherche* conceptuelle de cet article : comment conceptualiser une dimension diachronique de l'évaluation des politiques de développement RH, permettant de *compléter* le couple bien-être–performance en saisissant non seulement l'état présent de la relation d'emploi, mais aussi la capacité du lien entre l'institution et ses acteurs à se reproduire dans le temps sans s'épuiser ? L'article n'entend pas abolir ce couple, mais l'élargir en lui adjoignant une troisième dimension.

Pour y répondre, l'article apporte une *triple contribution*. Premièrement, il met en évidence la limite temporelle du débat bien-être–performance, en montrant que celui-ci reste principalement centré sur des états présents de la relation d'emploi. Deuxièmement, il propose le construit de *soutenabilité du lien institutionnel* comme dimension diachronique de la GRH durable, et le distingue — au moyen d'un tableau de différenciation synthétique (tableau 1) — non seulement du bien-être, de l'engagement et de la rétention, mais aussi des construits temporels les plus proches (carrières soutenables, systèmes de travail soutenables, préjudice du travail). Troisièmement, il développe une architecture conceptuelle à trois dimensions — performance sociale, performance opérationnelle et soutenabilité du lien — assortie de propositions théoriques regroupées en familles (distinction, configuration, mécanisme, contexte public), permettant d'évaluer la performance des politiques de développement RH non seulement à partir de leurs effets immédiats, mais aussi à partir de leur capacité à préserver les conditions relationnelles de la continuité institutionnelle. Ce faisant, l'article contribue à l'évaluation de la performance durable des organisations publiques, thème au croisement de la GRH, du management public et du pilotage des réformes.

Le cadre proposé est de portée générale, mais l'article en assume l'ancrage public comme fil conducteur plutôt que comme illustration tardive. Le contexte des organisations publiques marocaines en réforme y intervient comme *espace de pertinence théorique* — et non comme terrain de preuve empirique —, choix que la démarche (section 2) et la discussion (section 7) explicitent sans ambiguïté.

L'article est organisé comme suit. La section 2 explicite la démarche de construction conceptuelle et ses critères de sélection des travaux. La section 3 restitue le débat bien-être–performance et sa limite synchronique. La section 4 montre l'intuition temporelle de la GRH durable et son inachèvement. La section 5 définit et délimite la soutenabilité du lien institutionnel, en la distinguant explicitement des construits voisins (tableau 1). La section 6 présente l'architecture à trois dimensions, ses propositions regroupées en familles, un modèle conceptuel de synthèse (figure 2) et une esquisse d'opérationnalisation. La section 7 discute les apports à la performance institutionnelle des organisations publiques, les conditions-limites et les limites.

2. Démarche de construction conceptuelle

Un article conceptuel n'est pas dispensé d'un design de recherche : il doit expliciter la manière dont le concept est construit et justifier le rôle des théories mobilisées (MacInnis, 2011 ; Jaakkola, 2020). La présente contribution relève de ce que Jaakkola (2020) nomme une démarche de *synthèse théorique* débouchant sur un *modèle*, et de ce que MacInnis (2011) qualifie d'effort d'*envisioning* — identifier un construit nouveau — et d'*explicating* — en délimiter les contours. Conformément aux exigences de clarté conceptuelle (Whetten, 1989 ; Suddaby, 2010), l'objectif n'est pas de démontrer empiriquement, mais de

proposer un construit, d'en fixer la portée, le niveau d'analyse et les frontières, puis d'en ouvrir l'épreuve empirique.

La démarche procède en cinq temps. Premièrement, une *clarification conceptuelle* du débat bien-être–performance et de sa limite temporelle. Deuxièmement, une *articulation de littératures* jusqu'ici disjointes — GRH durable, contrat psychologique, échange social, soutien organisationnel perçu, engagement et rétention. Troisièmement, une *délimitation du construit* par différenciation, non seulement avec les états psychologiques présents, mais aussi avec les construits temporels concurrents. Quatrièmement, la *formulation de propositions théoriques* constituant les résultats de la construction conceptuelle. Cinquièmement, une *ouverture vers l'opérationnalisation empirique* du construit.

La sélection des travaux ne relève pas d'une revue systématique, mais d'un échantillonnage théorique raisonné (Jaakkola, 2020) obéissant à trois critères explicites : (i) le caractère structurant du travail dans le débat bien-être–performance ou dans la GRH durable (articles de synthèse et cadres fondateurs) ; (ii) sa capacité à éclairer un *ressort relationnel* du lien d'emploi (contrat psychologique, échange social, soutien perçu) ; (iii) sa proximité temporelle avec le construit proposé, afin d'en établir la distinction. Ce troisième critère conduit à intégrer délibérément les corpus qui pourraient sembler recouvrir le construit — carrières soutenables, systèmes de travail soutenables, préjudice du travail — afin d'en marquer les frontières plutôt que de les passer sous silence (section 5.3).

3. Le débat bien-être–performance : acquis et limite synchronique

a. Gains mutuels contre résultats antagonistes

La perspective des *gains mutuels* postule que les systèmes de travail à haute performance bénéficient simultanément à l'organisation et aux salariés (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 ; Boxall & Purcell, 2016). À l'inverse, la perspective des *résultats antagonistes* souligne que la performance peut se construire au prix d'une intensification du travail et d'une dégradation du bien-être (Van De Voorde et al., 2012). La relation dépend du type de bien-être considéré : le bien-être lié au bonheur et à la relation tend à s'accorder avec la performance, tandis que le bien-être lié à la santé peut en pâtir. Guest (2017) place le bien-être au cœur d'un nouveau cadre analytique, et Peccei et Van De Voorde (2019) confirment que la tension entre bien-être et performance demeure le problème structurant du champ.

b. Une lecture largement synchronique

Malgré sa richesse, ce débat demeure largement structuré par un cadre temporel implicite : il évalue la relation d'emploi à un instant donné. Bien-être et performance sont des grandeurs de stock, mesurées au présent. Il faut ici être précis, car l'objection est prévisible : Peccei et Van De Voorde (2019) appellent explicitement à des designs longitudinaux. Mais suivre une variable dans le temps n'est pas la même chose que théoriser la *reproduction* de la relation qui la sous-tend. Un suivi longitudinal du bien-être documente la trajectoire d'un état ; il ne dit rien, à lui seul, des conditions relationnelles dont dépend la possibilité même que cet état se renouvelle. La limite n'est donc pas l'absence de mesure répétée, mais l'absence d'un *construit* dont l'objet serait la tenabilité de ce qui rend le lien durable. Cette limite laisse échapper les configurations où un présent acceptable se construit sur des conditions de reproduction dégradées : engagement non soutenable, arrangements informels non reproductibles, fidélité apparente masquant un

désengagement intime. Pour les saisir, il faut une dimension proprement *diachronique*, portant non sur l'état des relations, mais sur la tenabilité de ce qui les rend durables.

La limite de cette littérature ne réside donc pas dans l'absence de prise en compte du temps, mais dans la manière dont le temps y est généralement traité : comme horizon de mesure ou de variation des états, plutôt que comme problème de reproduction des conditions relationnelles de l'engagement. Cette précision est essentielle, car elle permet de ne pas opposer artificiellement notre proposition aux travaux antérieurs, mais d'identifier ce qu'ils laissent théoriquement sous-conceptualisé.

4. La GRH durable : l'intuition temporelle et son inachèvement

a. La soutenabilité comme régénération des ressources humaines

La *gestion durable des ressources humaines* a émergé pour introduire le temps dans la GRH : ne plus traiter le capital humain comme une ressource à exploiter, mais comme un patrimoine à régénérer (Ehnert, 2009 ; Kramar, 2014). Ehnert (2009) théorise cette exigence depuis une perspective *paradoxale* : l'organisation doit tenir ensemble des logiques contradictoires — efficacité et soin, exploitation présente et régénération future — sans les résoudre définitivement. Les travaux récents élargissent cette ambition vers le bien commun et les parties prenantes multiples (Aust, Matthews & Muller-Camen, 2020 ; Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2020).

La GRH durable apporte ainsi une inflexion majeure en réintroduisant la question de la régénération dans l'analyse des pratiques RH. Toutefois, elle demeure souvent formulée à un niveau programmatique ou normatif : elle affirme la nécessité de préserver les ressources humaines sans toujours spécifier quel objet relationnel doit être préservé, à quel niveau d'analyse, et selon quel mécanisme de reproduction ou d'épuisement.

b. Ce qui manque encore : un construit relationnel et diachronique

La GRH durable porte donc une intuition juste — la relation d'emploi a une temporalité —, mais elle reste programmatique : elle désigne un principe (régénérer plutôt qu'épuiser) plus qu'un construit précis, distinct, susceptible de prendre place à côté du bien-être et de la performance. Il manque une réponse claire à la question : *qu'est-ce qui, au juste, doit être soutenable ?* Notre proposition est que l'objet de la soutenabilité n'est ni le seul individu, ni la seule organisation, mais le *lien* qui les unit — et que ce déplacement d'objet, précisé au niveau d'analyse près, permet de sortir du registre programmatique pour spécifier un construit.

Cette double critique situe notre contribution dans le sillage de la GRH critique (Mariappanadar, 2012, 2014) : si cette dernière a mis au jour le coût humain différé des pratiques orientées vers l'efficacité, elle l'a fait sous l'angle du préjudice sanitaire subi par l'individu, sans construit rendant compte de la manière dont la relation elle-même se reproduit ou se défait. La littérature bien-être–performance sait donc que la performance peut coûter, et la GRH durable sait qu'il faut régénérer ; mais ni l'une ni l'autre ne nomme l'objet relationnel dont la reproduction est en jeu. C'est précisément ce chaînon manquant — critique dans son diagnostic, mais inabouti dans sa conceptualisation — que le présent article se propose de combler.

5. La soutenabilité du lien institutionnel : proposition conceptuelle

a. Définition et niveau d'analyse

Nous définissons d'abord, indépendamment de toute idée de durée, les *ressorts relationnels* du lien d'emploi : la confiance, la reconnaissance, l'équité perçue et le sens attribué au travail. Ces ressorts sont des ressources : ils s'alimentent ou s'épuisent selon les interactions entre l'institution et ses acteurs. Sur cette base, nous définissons la *soutenabilité du lien institutionnel* comme *le rapport, dans la durée, entre la régénération et la consommation de ces ressorts relationnels*. Une soutenabilité élevée décrit un lien dont les ressorts se renouvellent au moins aussi vite qu'ils se consomment ; une soutenabilité faible décrit un lien qui fonctionne en puisant dans un stock relationnel non reconstitué.

Cette formulation évite une circularité que la définition intuitive — « la capacité du lien à se maintenir sans épuiser ce qui le rend possible » — ne parvenait pas à lever, puisqu'elle définissait la soutenabilité par sa propre persistance. En définissant d'abord les ressorts comme des ressources observables, puis la soutenabilité comme un *taux* (régénération rapportée à consommation), on obtient un construit dont le référent ne présuppose pas le résultat qu'il sert à expliquer. Il convient de préciser le statut de ce *rapport* : il ne désigne pas nécessairement, à ce stade, un ratio métrique stabilisé, mais une *logique de solde relationnel* susceptible d'être appréhendée empiriquement par des indicateurs de trajectoire, des récits d'évolution ou des mesures longitudinales. Le construit est donc analytique avant d'être métrique ; sa vocation est d'orienter l'observation vers le renouvellement ou l'épuisement des ressorts, non de livrer d'emblée une échelle.

Le *niveau d'analyse* doit être fixé sans ambiguïté, car il commande l'opérationnalisation. La soutenabilité du lien est un construit de niveau *relationnel* : son unité n'est ni l'état psychologique d'un individu, ni une propriété globale de l'organisation, mais la *relation institution-acteurs* telle qu'elle se donne à travers les perceptions partagées des ressorts relationnels. Elle se mesure au niveau de collectifs de travail (équipe, service, catégorie de personnel) plutôt qu'au niveau du seul individu, et se distingue en cela d'un simple agrégat d'attitudes individuelles. Conformément aux exigences de clarté conceptuelle (Whetten, 1989 ; Suddaby, 2010), sa portée est la relation institution-acteurs, sa temporalité la reproduction, et son critère le solde entre régénération et consommation des ressorts.

b. Ce que la soutenabilité du lien n'est pas : distinction d'avec les états présents

La distinction d'avec cinq notions voisines est décisive. Elle n'est pas la *rétenion* : un acteur peut demeurer dans l'organisation par défaut d'alternative — statut, marché du travail restreint —, configuration de *rétenion contrainte* où la stabilité des effectifs masque un épuisement relationnel. Elle n'est pas l'*engagement* ni l'*attachement* (commitment) organisationnel : ceux-ci désignent un état psychologique ou relationnel présent (Meyer & Allen, 1991), tandis que la soutenabilité interroge la *reproductibilité* dans le temps des conditions qui les permettent ; un engagement élevé obtenu par sur-sollicitation peut être, précisément, non soutenable. Elle n'est pas le *bien-être* : on peut éprouver un bien-être présent dans des conditions dont la reproduction n'est pas assurée. Enfin, le *contrat psychologique* et le *soutien organisationnel perçu* n'en sont pas des synonymes mais des *fondements explicatifs* : ils éclairent les ressorts du lien, là où la soutenabilité en désigne le solde de reproduction.

c. Ce que la soutenabilité du lien n'est pas non plus : distinction d'avec les construits temporels voisins

Un construit qui revendique une dimension temporelle doit se démarquer des cadres qui, eux aussi, ont introduit la durée dans l'analyse de la relation d'emploi. Trois corpus sont ici les plus proches, et les ignorer exposerait le construit au reproche de simple réétiquetage.

Les *carrières soutenables* (De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2020) portent sur la trajectoire d'un *individu* à travers ses expériences de travail et ses différents domaines de vie, sur l'ensemble d'un parcours. Leur unité d'analyse est la personne et son employabilité dans la durée. La soutenabilité du lien institutionnel s'en distingue par son unité : elle ne porte pas sur la trajectoire individuelle, mais sur la *relation* entre l'institution et ses acteurs — une carrière peut demeurer soutenable pour un individu qui change d'organisation, tandis que le lien à une institution donnée se dégrade ; inversement, un lien institutionnel peut rester soutenable là où des carrières individuelles se réorientent.

Les *systèmes de travail soutenables* (Docherty, Kira & Shani, 2009) portent sur la conception des *systèmes* — organisation du travail, ressources, régénération — de manière à ne pas consommer plus de ressources humaines et sociales qu'il n'en régénère. Leur unité est le système de travail et ses dispositifs. La soutenabilité du lien s'en distingue par son objet : non le système comme architecture de dispositifs, mais le *lien relationnel* comme solde de ressorts symboliques (confiance, reconnaissance, équité, sens). Un système peut être bien conçu et néanmoins produire une dette relationnelle si la reconnaissance perçue ne suit pas ; le construit vise précisément cet écart.

Le *préjudice du travail* (harm of work) et la théorie de l'externalité négative de la GRH (Mariappanadar, 2012, 2014) montrent que les pratiques orientées vers l'efficacité imposent aux salariés, à leurs familles et aux communautés un coût différé, souvent invisible à court terme. C'est le corpus le plus proche du mécanisme de *dette relationnelle* proposé plus loin. La distinction est toutefois nette sur deux points. D'une part, le préjudice du travail se centre sur les atteintes à la santé et au bien-être des personnes (et de tiers), tandis que la soutenabilité du lien porte sur l'érosion des ressorts *relationnels* qui unissent l'acteur à l'institution — un registre symbolique et non seulement sanitaire. D'autre part, le préjudice du travail est essentiellement un cadre de *coût social négatif* ; la soutenabilité du lien est un cadre de *solde*, qui traite symétriquement la régénération et la consommation, et qui peut donc être élevé même en présence de fortes exigences, dès lors que les ressorts sont renouvelés. La *dette relationnelle* (P5) peut ainsi être lue comme la traduction, au niveau du lien institutionnel, de l'intuition du coût différé, mais appliquée aux ressources relationnelles plutôt qu'à la santé.

Le tableau 1 synthétise ces distinctions en confrontant, sur trois critères — unité d'analyse, temporalité et objet —, la soutenabilité du lien institutionnel aux notions présentes et aux construits temporels voisins.

Tableau 1. Différenciation de la soutenabilité du lien institutionnel

Construit	Unité d'analyse	Temporalité	Objet / ce qu'il saisit
<i>Soutenabilité du lien institutionnel (ce construit)</i>	Relation institution-acteurs (collectif)	Diachronique (reproduction)	Solde entre régénération et consommation des ressorts relationnels
Bien-être au travail	Individu	Synchronique	État ressenti présent (santé, bonheur, relation)
Engagement / attachement	Individu	Synchronique	État psychologique présent d'attachement à l'organisation
Rétention	Individu / effectifs	Synchronique (fait observé)	Maintien dans l'emploi, sans égard aux motifs (peut être contrainte)
Contrat psychologique	Relation individu-organisation	Processuelle	Attentes réciproques implicites : un <i>fondement</i> du lien, non son solde
Carrières soutenables	Individu (parcours)	Diachronique	Trajectoire de travail d'une personne sur la durée et les domaines de vie
Systèmes de travail soutenables	Système / dispositif	Diachronique	Conception du système régénérant les ressources humaines et sociales
Préjudice du travail (harm of work)	Individu, famille, communauté	Diachronique (coût différé)	Coût sanitaire et social négatif de l'efficacité ; cadre de coût, non de solde

Source : élaboration propre.

L'originalité de la soutenabilité du lien institutionnel tient ainsi à un triple déplacement. Premièrement, elle déplace l'objet de la soutenabilité : il ne s'agit ni de la seule santé de l'individu, ni de la seule conception du système de travail, ni de la trajectoire de carrière, mais de la relation institution-acteurs elle-même. Deuxièmement, elle déplace la temporalité de l'analyse : le problème n'est pas seulement de suivre des états dans le temps, mais de comprendre si les ressorts relationnels qui rendent l'engagement possible se régénèrent ou s'épuisent. Troisièmement, elle déplace l'évaluation de la performance publique : une organisation peut produire des résultats présents tout en consommant silencieusement les conditions relationnelles de sa continuité. C'est précisément cette zone aveugle — située entre GRH durable, management public et performance institutionnelle — que le construit proposé permet de rendre intelligible.

d. Fondements théoriques

Le construit s'enracine dans une chaîne théorique cohérente qui spécifie les ressorts définis en 5.1. Le contrat psychologique explique les *attentes implicites* d'obligations réciproques entre l'acteur et l'institution, dont la violation répétée érode durablement le lien (Rousseau, 1989 ; Conway & Briner, 2005). La théorie de l'échange social explique la *réciprocité* qui entretient ou dégrade ce lien dans la durée

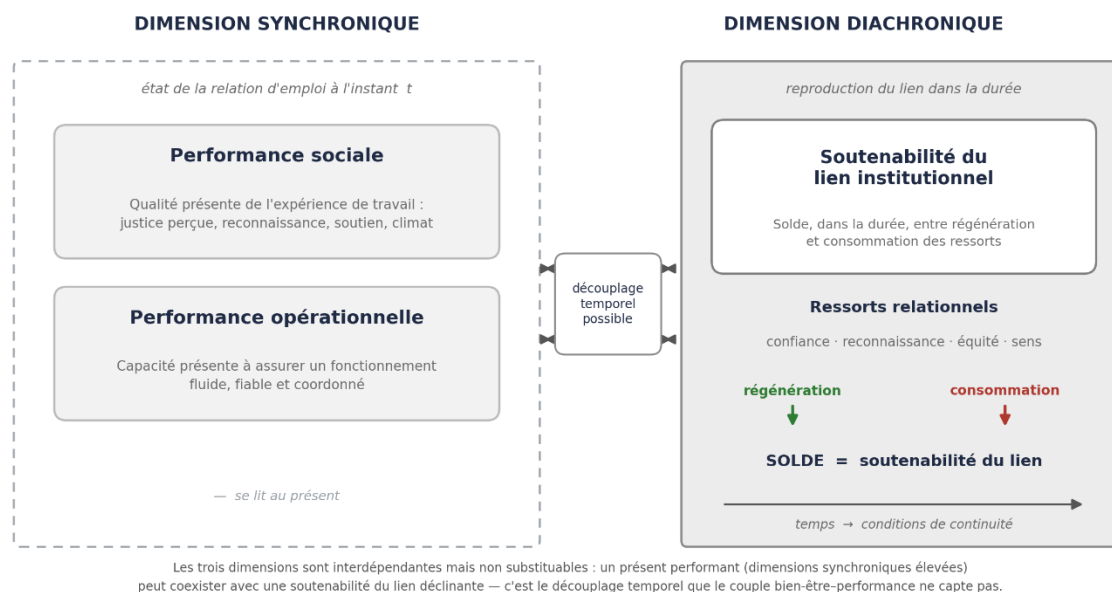
(Cropanzano & Mitchell, 2005). Le soutien organisationnel perçu explique la *perception de reconnaissance institutionnelle* — la conviction, par l’acteur, que l’institution valorise sa contribution et se soucie de son bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 ; Rhoades & Eisenberger, 2002). Ces trois traditions décrivent les ressorts ; la soutenabilité du lien désigne, elle, le *solde entre leur régénération et leur consommation dans le temps*. Elle prolonge ainsi la perspective paradoxale de la GRH durable (Ehnert, 2009) : elle est l’angle sous lequel s’observe la gestion de la tension entre exploitation présente et régénération future des ressources relationnelles.

6. Une architecture à trois dimensions et ses propositions

a. Performance sociale, performance opérationnelle, soutenabilité du lien

Nous proposons d’évaluer une politique de développement RH selon trois dimensions. La *performance sociale*, de nature synchronique, renvoie à la qualité actuelle de l’expérience de travail, notamment à travers la justice perçue, la reconnaissance, le soutien et la qualité du climat relationnel. La *performance opérationnelle*, également synchronique, désigne la capacité présente de l’organisation à assurer un fonctionnement fluide, fiable et coordonné. La *soutenabilité du lien institutionnel*, de nature diachronique, désigne le solde, dans la durée, entre la régénération et la consommation des ressorts relationnels qui rendent l’engagement possible. La figure 1 oppose les deux dimensions synchroniques à la dimension diachronique.

Figure 1. Architecture à trois dimensions : deux dimensions synchroniques et une dimension diachronique



Source : élaboration propre.

b. Des dimensions interdépendantes et non substituables

Les trois dimensions sont interdépendantes mais *non substituables* : un bon score sur l’une ne compense pas un mauvais score sur l’autre. Surtout, elles peuvent varier *en sens contraire*. Un présent qui fonctionne

bien peut se soutenir au prix de conditions dont la reproduction n'est pas assurée : c'est un *découplage temporel* entre un présent satisfaisant et une soutenabilité déclinante. Cette possibilité de divergence justifie de traiter la soutenabilité comme une dimension distincte, et non comme un sous-produit des deux premières.

c. Propositions

Les six propositions se répartissent en quatre familles, ce qui clarifie leur statut respectif : une proposition de *distinction conceptuelle* (P1), des propositions de *configuration* (P2, P4), des propositions de *mécanisme* (P3, P5) et une proposition de *contexte public* (P6).

i. Distinction conceptuelle

P1. La soutenabilité du lien institutionnel présente une validité divergente vis-à-vis du bien-être au travail, de l'engagement et de la performance perçue : mesurée par des indicateurs sensibles à la reproduction (régénération perçue des ressorts, trajectoire du solde relationnel), elle n'est pas réductible à ces états présents et prédit une variance de continuité que ceux-ci ne captent pas.

ii. Configurations

P2. Des performances sociale et opérationnelle élevées à un instant donné peuvent coexister avec une faible soutenabilité du lien (configuration de « présent non reproductible »).

P4. La rétention des effectifs est un indicateur trompeur de la soutenabilité du lien lorsque les coûts de sortie sont élevés (rétention contrainte).

iii. Mécanismes

P3. La soutenabilité du lien dépend davantage de la régénération perçue des ressorts de l'attachement (justice, reconnaissance, soutien) que du niveau instantané de satisfaction.

P5. L'obtention de la performance par sur-sollicitation de l'engagement engendre une *dette relationnelle* — consommation des ressorts non compensée par leur régénération — qui dégrade la soutenabilité du lien à moyen terme.

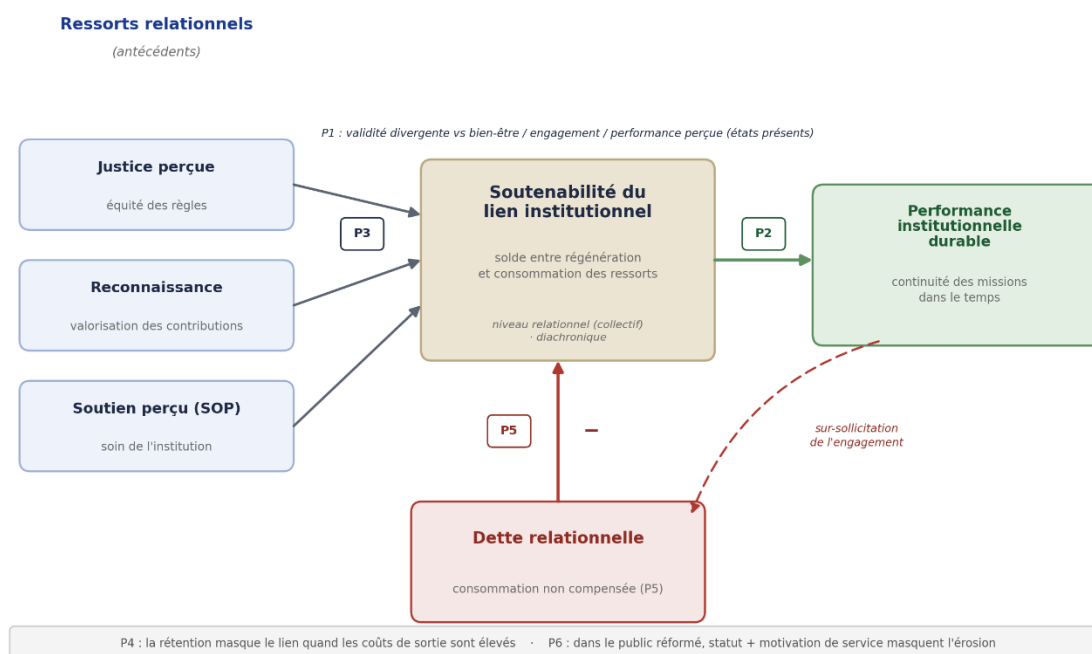
iv. Contexte public

P6. Dans les organisations publiques fortement réformées, la stabilité statutaire et la motivation de service public peuvent masquer une dégradation progressive de la soutenabilité du lien institutionnel.

La notion de *dette relationnelle*, introduite par la proposition P5, constitue l'un des apports les plus originaux du cadre et mérite d'être précisée. Elle désigne l'accumulation différée de tensions produites lorsque l'organisation obtient la continuité de l'activité grâce à l'engagement, à la loyauté ou au sens du service des acteurs, sans renouveler suffisamment les conditions de reconnaissance, de soutien et d'équité qui alimentent cet engagement. Elle rend visible un coût organisationnel souvent invisible à court terme : l'institution continue de fonctionner, mais en consommant progressivement les ressources relationnelles qui rendent cette continuité possible. Elle se distingue du préjudice du travail (Mariappanadar, 2014) en ce qu'elle porte sur des ressorts relationnels — et non sanitaires — et qu'elle est pensée comme un solde réversible : une dette relationnelle peut être remboursée par un surcroît de régénération.

La figure 2 synthétise ces propositions sous la forme d'un *modèle conceptuel de synthèse* : les ressorts relationnels (justice, reconnaissance, soutien perçu) alimentent la soutenabilité du lien (P3), laquelle conditionne la performance institutionnelle durable (P2) ; la sur-sollicitation de l'engagement engendre une dette relationnelle qui dégrade ce solde (P5), tandis que la rétention (P4) et le contexte public (P6) en modulent la lecture. Les liens figurés sont des relations *propositionnelles*, à éprouver empiriquement, et non des relations causales démontrées.

Figure 2. Modèle conceptuel de synthèse : ressorts relationnels, soutenabilité du lien et performance institutionnelle durable



Source : élaboration propre. Les liens représentent des relations propositionnelles, non des causalités démontrées.

d. Vers une opérationnalisation

Sans prétendre valider ici le construit, il est possible d'en esquisser l'épreuve empirique, ce qui en renforce la testabilité. Trois orientations paraissent cohérentes avec sa définition. D'abord, la *nature des indicateurs* : plutôt que des niveaux instantanés, des mesures de *trajectoire* et de *régénération perçue* — la perception que la reconnaissance, l'équité et le soutien se renouvellent ou se dégradent d'une période à l'autre —, saisies au niveau de collectifs de travail conformément au niveau d'analyse retenu (5.1). Ensuite, le *design* : des approches longitudinales à mesures répétées, ou des designs interprétatifs sensibles à la temporalité (récits de trajectoire du lien), les premières se prêtant au test de P1 à P5, les seconds à l'exploration des mécanismes. Enfin, la *stratégie de validité divergente* (P1) : établir empiriquement que la soutenabilité du lien se sépare statistiquement du bien-être et de l'engagement mesurés au présent, et qu'elle prédit une variance de continuité institutionnelle que ceux-ci ne captent pas.

Concrètement, plutôt que de créer une échelle *ex nihilo*, la mesure pourrait *adapter des instruments validés*

en les reformulant sur un mode diachronique. Les exemples qui suivent constituent des *pistes d'itemisation exploratoire*, et non une échelle proposée : ils illustrent la logique de mesure, mais leur validation psychométrique reste entièrement à conduire. Le soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986 ; forme courte à huit items de Rhoades & Eisenberger, 2002) fournit une base pour la reconnaissance institutionnelle ; la justice organisationnelle (Colquitt, 2001) pour l'équité perçue ; les mesures de brèche et de violation du contrat psychologique (Robinson & Morrison, 2000) pour l'érosion des attentes réciproques. La transposition consiste à passer du niveau (« mon institution valorise ma contribution ») à la *trajectoire* et au *solde* (« au regard de ce qu'elle demande, la reconnaissance que mon institution accorde se renouvelle plutôt qu'elle ne s'épuise »). À titre purement indicatif, des formulations comme « les efforts supplémentaires que nous fournissons sont reconnus dans la durée, non seulement ponctuellement », « les règles du jeu restent équitables à mesure que la charge augmente » ou « ce que l'institution nous redonne compense ce qu'elle nous demande » opérationnaliseraient le solde régénération/consommation. Agrégées au niveau du collectif et suivies dans le temps, de telles pistes permettraient de tester la dette relationnelle (P5) comme un écart croissant entre exigence et régénération. Cette esquisse ne clôt pas la question de la mesure ; elle indique un programme à même de la traiter.

7. Discussion : apports à la performance institutionnelle des organisations publiques

Sur le plan *théorique*, l'article enrichit l'architecture des résultats de la GRH durable en ajoutant au couple bien-être–performance une dimension diachronique définie avec précision. Il répond à une lacune de la GRH durable, qui postulait la soutenabilité sans en spécifier l'objet (Ehnert, 2009 ; Kramar, 2014), en identifiant cet objet — le lien institutionnel — et son niveau d'analyse relationnel. Il articule des traditions souvent disjointes — contrat psychologique, échange social, soutien perçu, engagement — autour d'une même question temporelle, conformément à une démarche conceptuelle assumée (MacInnis, 2011 ; Jaakkola, 2020). Par rapport aux construits temporels voisins, sa valeur ajoutée est circonscrite (section 5.3) : là où les carrières soutenables prennent l'individu pour unité et les systèmes de travail soutenables le dispositif, la soutenabilité du lien prend la relation institution-acteurs ; là où le préjudice du travail décrit un coût sanitaire différé, elle décrit un solde relationnel réversible.

La *portée pour les organisations publiques en transformation* renforce la pertinence du construit. La motivation de service public et l'attachement aux missions (Perry & Wise, 1990 ; Vandenabeele, 2007) rendent les agents particulièrement enclins à absorber la charge au nom du sens, ce qui peut produire une performance présente élevée tout en érodant la soutenabilité du lien. Les contraintes statutaires élèvent par ailleurs les coûts de sortie, si bien que la rétention y masque plus qu'ailleurs l'état réel du lien (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). L'université publique en réforme en offre une illustration privilégiée : intensification du pilotage, redevabilité et massification y conjuguent leurs effets sur des personnels fortement engagés (Deem, 1998 ; Ferlie, Musselin & Andresani, 2008).

Plusieurs tensions propres aux organisations publiques amplifient la portée du construit. D'abord, une *obligation de continuité* du service qui interdit l'interruption de l'activité et incite à puiser dans l'engagement des agents plutôt qu'à ajuster la charge. Ensuite, de *faibles marges de manœuvre RH* — grilles statutaires, contraintes budgétaires — qui limitent les leviers classiques de reconnaissance et déplacent la régénération vers des ressorts symboliques. Enfin, une *redevabilité croissante* qui multiplie

les indicateurs de résultat présents sans mesurer la reproduction du lien. Ces tensions inscrivent le construit dans le débat sur la performance publique : là où la valeur publique se définit par la capacité durable à produire ce qui compte pour la collectivité (Moore, 1995), et où la mesure de la performance publique tend à privilégier des résultats observables au présent (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015), la soutenabilité du lien institutionnel désigne la condition relationnelle silencieuse dont dépend cette production dans le temps. Le contexte des organisations publiques marocaines en réforme constitue, à cet égard, un *espace de pertinence théorique* — et non un terrain empirique —, choix assumé pour éviter toute prétention à une contextualisation empirique que l'article ne conduit pas.

Il importe de préciser les *conditions-limites* du cadre, c'est-à-dire les frontières au-delà desquelles il perd de sa pertinence. Premièrement, le construit suppose une relation d'emploi durable : il éclaire faiblement les configurations de travail ponctuel, intérimaire ou de très court terme, où le lien institutionnel n'a pas le temps de se constituer comme enjeu de reproduction. Deuxièmement, il suppose que l'engagement repose au moins partiellement sur des ressorts symboliques (confiance, reconnaissance, sens) ; dans des relations purement transactionnelles, où seule compte la contrepartie monétaire immédiate, la notion de dette relationnelle perd de sa force. Troisièmement, sa saillance croît avec les coûts de sortie et avec l'intensité de l'engagement fondé sur le sens, ce qui explique sa pertinence maximale dans le secteur public statutaire et, plus largement, dans les organisations à forte mission. Ces conditions délimitent un domaine d'application clair et orientent le choix des terrains d'épreuve.

Sur le plan *managérial et sociétal*, le cadre invite à ne pas se satisfaire d'indicateurs présents flatteurs et à surveiller la régénération des conditions du lien : équité des règles, reconnaissance des contributions, soutenabilité de la charge. La notion de *dette relationnelle* offre, à cet égard, un signal d'alerte utile aux décideurs publics. Dans les organisations publiques, la performance institutionnelle ne renvoie donc pas seulement à l'efficacité organisationnelle, mais à la capacité durable de produire une valeur publique dans des conditions socialement et relationnellement soutenables.

a. Implications théoriques

Pour la recherche, le cadre ouvre un agenda structuré. Il appelle d'abord une épreuve de validité divergente établissant, données à l'appui, que la soutenabilité du lien ne se réduit ni au bien-être, ni à l'engagement, ni à la performance perçue (P1). Il invite ensuite à opérationnaliser le solde relationnel par des devis longitudinaux ou interprétatifs sensibles à la trajectoire (section 6.4), puis à tester les configurations de « présent non reproductible » (P2, P4) et le mécanisme de dette relationnelle (P5). Il suggère enfin des comparaisons entre organisations publiques diversement réformées, susceptibles de faire varier l'intensité des tensions identifiées et, partant, la saillance du construit.

b. Implications managériales

Pour les décideurs publics, le cadre a des implications concrètes. Il invite à compléter les tableaux de bord centrés sur des résultats présents par des indicateurs de régénération des ressorts relationnels — équité des règles, reconnaissance des contributions, soutenabilité de la charge — et à interpréter avec prudence la stabilité des effectifs, qui peut relever d'une rétention contrainte plutôt que d'un lien préservé. Il plaide pour un suivi périodique du solde relationnel, sorte d'« audit » de la dette accumulée lorsque la

continuité du service est obtenue par sur-sollicitation de l'engagement. Dans les phases de réforme et d'austérité, où les leviers statutaires et budgétaires de reconnaissance sont contraints, il signale enfin l'enjeu de préserver les ressorts symboliques du lien, sous peine de voir une performance présente flatteuse se payer d'une érosion différée de la capacité même à produire de la valeur publique.

c. Limites et perspectives de recherche futures

Les *limites* sont celles d'un travail conceptuel. La soutenabilité du lien demande à être opérationnalisée selon les orientations esquissées (6.4), vraisemblablement par des approches longitudinales ou interprétatives sensibles à la temporalité. Sa distinction empirique d'avec le bien-être et l'engagement (P1) reste à établir. Enfin, le construit, pensé à partir des organisations publiques, devra être éprouvé dans d'autres configurations, dans les limites fixées par ses conditions-limites, avant toute prétention à la généralité.

Ces limites appellent une explicitation plus large, propre au genre de l'article conceptuel. Premièrement, les propositions avancées sont des conjectures théoriques : elles orientent l'observation mais ne sont pas encore soumises à réfutation empirique, et leur statut restera provisoire tant que la validité divergente du construit (P1) n'aura pas été établie. Deuxièmement, le construit procède d'un échantillonnage théorique raisonné de travaux structurants (section 2) : d'autres cadrages — par les capacités, par la théorie des ressources, par la justice organisationnelle — auraient éclairé d'autres facettes, et le choix opéré, bien qu'argumenté, demeure situé. Troisièmement, dans un champ déjà dense, tout nouveau construit fait courir un risque de prolifération conceptuelle ; l'article s'en prémunit par une différenciation systématique (5.2-5.3) et par l'exigence de validité divergente, mais cette prémunition reste, à ce stade, théorique. Quatrièmement, le solde relationnel demeure un construit analytique avant d'être métrique : son opérationnalisation, esquissée en 6.4, n'est pas démontrée. Enfin, le cadre est pensé depuis un ancrage institutionnel et culturel particulier — les organisations publiques, avec le référent marocain en toile de fond —, ce qui borne sa transférabilité et invite à en éprouver les conditions-limites ailleurs.

Ces limites dessinent, en creux, un programme de recherche. Par ordre de priorité : (1) valider le construit et sa validité divergente au moyen d'instruments adaptés sur un mode diachronique ; (2) opérationnaliser le solde relationnel par des études longitudinales ou qualitatives sensibles à la temporalité ; (3) tester les configurations et le mécanisme de dette relationnelle dans des organisations publiques en réforme ; (4) conduire des comparaisons inter-organisationnelles faisant varier les coûts de sortie et l'intensité de l'engagement fondé sur le sens ; (5) éprouver les conditions-limites du cadre en confrontant des contextes à forte mission et des contextes plus transactionnels. Un tel programme permettrait de faire passer la soutenabilité du lien institutionnel du statut de construit conceptuel à celui d'outil d'analyse empiriquement fondé de la performance durable des organisations publiques.

8. Conclusion

Cet article a proposé d'ajouter au couple bien-être–performance une troisième dimension, diachronique : la *soutenabilité du lien institutionnel*, définie comme le solde, dans la durée, entre la régénération et la consommation des ressorts relationnels qui rendent l'engagement possible. En déplaçant l'objet de la soutenabilité de l'individu et de l'organisation vers le lien qui les unit, et en fixant ce lien à un niveau

d'analyse relationnel, il dote la GRH durable d'un construit précis, le distingue des états présents voisins — bien-être, engagement, attachement, rétention — comme des construits temporels concurrents — carrières soutenables, systèmes de travail soutenables, préjudice du travail —, et l'inscrit dans une architecture à trois dimensions interdépendantes mais non substituables.

La contribution est d'abord théorique : elle nomme un *découplage temporel* que le couple bien-être–performance ne pouvait saisir, et propose, avec la *dette relationnelle*, un mécanisme par lequel la performance présente peut se construire sur l'épuisement des conditions de sa propre reproduction. Surtout, elle repositionne la soutenabilité du lien non comme un indicateur social parmi d'autres, mais comme un *moteur de la performance institutionnelle à long terme* : dans une organisation dont la valeur tient à la continuité de ses missions, préserver le solde relationnel n'est pas un supplément d'âme, c'est la condition même de la performance durable. Elle est aussi programmatique : les propositions et l'esquisse d'opérationnalisation ouvrent la voie à des tests, notamment longitudinaux, et à des comparaisons entre organisations publiques diversement réformées. La portée du cadre déborde toutefois le secteur public, dans les limites de ses conditions-limites : partout où la performance présente risque de se construire sur l'épuisement des conditions qui la rendent possible, la question pertinente n'est pas seulement « cette organisation fonctionne-t-elle ? », mais « à quelles conditions pourra-t-elle continuer de le faire ? ». C'est cette inflexion diachronique que la soutenabilité du lien institutionnel entend introduire dans l'évaluation des politiques de développement RH.

9. Références

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Cornell University Press.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common good HRM: A paradigm shift in sustainable HRM? Human Resource Management Review, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. Journal of Vocational Behavior, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deem, R. (1998). “New managerialism” and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. International Studies in Sociology of Education, 8(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/0962021980020014>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (Rami) (Eds.). (2009). Creating sustainable work systems: Developing social sustainability (2nd ed.). Routledge.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis

from a paradox perspective. Physica-Verlag.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- 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>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136–154. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.136>
- Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209–220. <https://doi.org/10.1108/03068291211199378>
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis — Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>

- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Suddaby, R. (2010). Construct clarity in theories of management and organization. *Academy of Management Review*, 35(3), 346–357. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok346>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>