

La GRH au Cœur du Changement Organisationnel : Construire des Compétences pour une Valeur Durable

HRM at the Heart of Organizational Change: Building Competencies for Sustainable Value

Adil NEJJAR, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat et ingénierie managérial
 Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Taoufik DAGHRI, (PES)

*Professeur chercheur et Directeur du Laboratoire de recherche en Finance, Entrepreneuriat et développement
 Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales de Salé
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - salé Route Outa Hssain, Sala Al Jadida B.P. 5295 Salé Tél. (+212) 5 37833579 & Fax : (+212) 5 37830601 fsjes-sale@um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NEJJAR, A., & DAGHRI, T. (2023). La GRH au Cœur du Changement Organisationnel : Construire des Compétences pour une Valeur Durable. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 590-599. https://doi.org/10.5281/zenodo.10440093
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

La GRH au Cœur du Changement Organisationnel : Construire des Compétences pour une Valeur Durable

Résumé :

Cet article entreprend une exploration approfondie de l'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH), mettant en évidence son rôle central dans le contexte du changement organisationnel. Une transition significative est examinée, où la compétence en GRH émerge comme un élément déterminant pour définir la compétence distinctive d'une organisation. Cette compétence confère aux dirigeants une responsabilité accrue, favorise le partage des connaissances et autonomise les membres de l'organisation dans le processus de création de connaissances.

L'article insiste sur le fait que, dans une perspective dynamique du changement, la GRH assume un rôle moteur crucial, contribuant de manière substantielle à la création de la richesse immatérielle de l'entreprise. Il explore également les défis contemporains auxquels la GRH est confrontée dans le domaine de la gestion des connaissances, identifiant cinq défis majeurs tels que le repérage, la préservation, la valorisation, l'actualisation et l'interaction des connaissances.

Par ailleurs, l'article présente une approche dialectique novatrice de la relation entre la GRH et le changement organisationnel, mettant en avant trois principes essentiels : le construit social contingent, le processus continu et la dynamique structurante. En conclusion, il souligne avec force que la GRH joue un rôle critique dans l'équilibre et la structuration des organisations, insistant sur sa pertinence stratégique accrue dans le contexte mondial du changement organisationnel du 21^e siècle.

Mots clés : Ressources humaines ; Changement ; Compétences ; Capital immatériel ; Gestion des connaissances.

JEL Classification : O15

Type de papier : Recherche théorique

Abstract

This article delves into a comprehensive exploration of the evolution of Human Resource Management (HRM), shedding light on its central role in the context of organizational change. A significant transition is examined, where HRM competency emerges as a pivotal element in defining an organization's distinctive capabilities. This competency empowers leaders with increased responsibility, fosters knowledge-sharing, and empowers organization members in the knowledge creation process.

The article emphasizes that, within a dynamic perspective of change, HRM plays a crucial driving role, substantially contributing to the creation of the intangible wealth of the enterprise. It also delves into contemporary challenges facing HRM in the realm of knowledge management, identifying five major challenges such as identification, preservation, valuation, updating, and interaction of knowledge.

Furthermore, the article introduces an innovative dialectical approach to the relationship between HRM and organizational change, highlighting three essential principles: contingent social construct, continuous process, and structuring dynamics. In conclusion, it strongly asserts that HRM plays a critical role in balancing and structuring organizations, underscoring its heightened strategic relevance in the global context of 21st-century organizational change.

Keywords: Human Resource; Organizational Change; Skills; Intangible Capital; Knowledge Management

Classification JEL: O15

Paper type : theoretical research

1.Introduction

En parcourant les travaux d'auteurs divers, il devient évident que les concepts de Ressources Humaines (RH) et de changement organisationnel subissent des évolutions, en grande partie liées à leur développement dans le domaine de la gestion. Pour contribuer à cette diversité, nous proposons une approche paradigmatique, offrant une lecture de l'évolution de la GRH et du changement.

Selon J. Rojot (1989), les théories de la contingence libèrent la réflexion théorique en reconnaissant la diversité des modes d'organisation. La GRH dépend ainsi de la créativité des acteurs dans des situations variées. En ce qui concerne le changement "donné", il est perçu comme indépendant des individus, objet de la GRH pour réduire les résistances. À l'opposé, certains considèrent le changement comme un "construit", relatif à l'observateur et dépendant du sens qui lui est attribué, mettant en avant le rôle central des acteurs.

Cet article cherche à dépasser cette opposition en adoptant une approche plus dialectique entre la GRH et le changement organisationnel. Nous explorerons les fondements d'une perspective renouvelée, examinant comment cette vision s'articule sur La gestion des Ressources Humaines est abordée sous l'angle des compétences et des connaissances, mettant en lumière leur rôle crucial dans ce domaine.

Nous plongeons dans la genèse de la connaissance tacite, en examinant le dialogue et la commensurabilité comme des éléments clés de ce processus. En adoptant une perspective dialectique, nous explorons les principes essentiels de la relation entre la GRH et le changement organisationnel, offrant ainsi une approche approfondie de cette dynamique complexe. Enfin, nous aborderons les défis auxquels la GRH est confrontée dans un contexte de changement continu.

Les bases de cette vision renouvelée trouvent leur origine dans des approches originales issues tant de la GRH que du domaine du changement, se concentrant sur la complexité de la relation entre la RH et le changement organisationnel.

2.Évolution du Développement Organisationnel : Une Approche Théorique de la Gestion du Changement

En plus de sa contribution à la théorie de la résistance, le Développement Organisationnel (DO) a introduit la première théorie explicite et la première méthode de gestion du changement organisationnel dans la culture d'entreprise. Apparu dans les années 1960, le DO a réuni des auteurs de divers horizons, souvent renommés dans d'autres domaines, mais convergents sur plusieurs aspects de la transformation organisationnelle.

Pionné par Bennis (1969) et clarifié par Beckard (1969), le DO était défini comme une stratégie complexe visant à modifier les croyances, attitudes, valeurs et structures organisationnelles pour une meilleure adaptation aux nouvelles technologies, marchés, défis et à la rapidité du changement lui-même. Notamment, l'idée centrale partagée par des auteurs tels que Schein (1965), Argyris (1962, 1964), MacGregor et Likert est que le changement est un processus planifié ciblant la culture organisationnelle.

Bien qu'initialement distinct des approches contingentes axées sur l'évolution des structures d'entreprise, le DO reconnaissait l'interaction avec la division formelle du travail, la distribution des tâches, les choix hiérarchiques et le niveau de standardisation du travail. Des modèles tels que la "différenciation-intégration" de Lawrence et Lorsch et la méthode MAPS de Kilmann ont intégré les aspects "structure" et "culture," reconnaissant leur interdépendance.

Bien que crucial pour le changement organisationnel à son époque, le DO répondait aux besoins d'une ère où les entreprises américaines et européennes cherchaient à rivaliser avec leurs homologues japonaises. Cependant, la vision du changement présentée par le DO s'est avérée insuffisante. Cette conception, bien que systémique, était considérée comme trop fermée et localisée pour les organisations ouvertes et fragmentées d'aujourd'hui, négligeant les changements sociaux dans la relation entre les individus et les entreprises.

Une nouvelle perspective sur le changement découle de la rupture avec la dichotomie du dix-neuvième siècle entre l'ordre et le désordre. L'introduction de l'entropie par la thermodynamique change le paradigme, considérant le changement non pas comme une perturbation, mais comme le fondement de l'évolution des systèmes vers l'entropie – l'équilibre absolu conduisant au désordre maximum.

Auparavant, le changement était vu comme un moyen d'atteindre l'optimalité, visant à ramener les entreprises à une situation stable. Cette perspective s'alignait sur l'hypothèse de réversibilité, où tout mouvement était envisagé comme un retour à la position initiale. Cependant, les métaphores newtoniennes ignoraient l'irréversibilité de l'équilibre. La perception a basculé de la stabilité étant l'exception à la règle. Naviguer dans un changement constant, les entreprises s'organisent, incarnant le principe de la néguentropie.

Dans ce contexte, le rôle des RH devient crucial pour orchestrer les compétences et les connaissances au milieu d'un changement constant. Le message du Développement Organisationnel et la nouvelle perspective sur le changement mettent en lumière la complexité inhérente aux situations à gérer. L'adoption de la complexité ne doit pas être perçue comme une résignation intellectuelle, mais comme une opportunité de développer des méthodes de gestion basées sur des phénomènes continus.

En explorant la relation entre les RH et le changement organisationnel du point de vue de la complexité, dépasser les approches dualistes devient impératif. Les approches soulignant la dialectique mettent en avant l'importance de la gestion des compétences et des connaissances. Cela prépare le terrain pour un nouveau paradigme pour les RH, entrelaçant la gestion des connaissances et des compétences. Le travail d'E. Penrose (1959) jette les bases de cette évolution en attribuant une valeur économique à la connaissance d'un salarié, plaçant la connaissance au cœur des processus de gestion du changement.

Les nouvelles théories évolutionnistes de l'entreprise, telles que celles de Nelson et Winter (1982), attribuent une place cruciale aux Ressources Humaines (RH) à travers les concepts de répertoire de connaissances et de routines organisationnelles. Les théories contemporaines de l'apprentissage démontrent que l'organisation est une action collective où les individus agissent, créent du sens et modèlent le changement. Le changement n'est plus une simple transition ou une déviation à la norme, mais plutôt un élément central, ancré dans l'incertitude et le pouvoir des acteurs de toute organisation sociale. Il se présente comme un espace où se chevauchent les connaissances anciennes et nouvelles, individuelles et collectives. Ainsi, la problématique de la capitalisation des connaissances de l'entreprise devient cruciale (Prahalad et Hamel, 1995 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Drucker, 1993).

3. Compétence et Connaissance dans la Gestion des Ressources Humaines

Ces travaux exigent une clarification des termes "compétence" et "connaissance". Les nouvelles bases théoriques pour la GRH soulignent la distinction entre compétence et connaissance. Évoquer les savoirs utilisés et produits par l'entreprise ne préjuge pas de la manière dont ces

connaissances sont appliquées au quotidien, dans des situations opérationnelles soumises à diverses contraintes. Ainsi, la compétence peut être définie comme la capacité des individus à mettre en œuvre les savoirs constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail spécifiques, telles que le poste de travail, un rôle déterminé ou une mission particulière. Cependant, le concept de compétence devient ambigu en entreprise selon qu'il se réfère à des compétences collectives ou individuelles (Le Boterf, 1994). Une deuxième observation concerne les connaissances individuelles qui, bien que contribuant aux "connaissances de l'entreprise", peuvent avoir une dimension collective, se traduisant par des compétences et des logiques d'action propres à l'entreprise. Cette observation suscite une réflexion sur la dimension collective et privée des connaissances individuelles, en reprenant la classification de Michael Polanyi. Il distingue les connaissances explicites (exprimables sous forme de mots, dessins, etc.) des connaissances tacites (difficilement exprimables). Ainsi, nous distinguons les connaissances individuelles explicites, articulées ou formalisées, des connaissances individuelles tacites, que la personne peut ou non reconnaître (Baumard, 1996).

Tableau N°01 : distinction entre différents types de connaissances

	Connaissances Internes	Connaissances Externes
Connaissance Tacite	Savoirs-faire, Compétences, Histoires, Mythes, Valeurs Communautés	Réputation, Image, Groupes de consommateurs, Bouche-à-oreille, La valeur perçue
Connaissance Explicite	Brevets, Copyrights, Bases de données, Manuels, Livres, Archives, Procédures codifiées	Les marques/L'enseigne, La publicité, Manuels, Guides utilisateurs, Articles de presse, Prix

Source : Auteur

La dernière observation porte sur la genèse de la connaissance tacite, basée sur les théories de S. Tsuchiya concernant la création de la connaissance organisationnelle. Selon lui, bien que les termes "données", "information" et "connaissance" soient souvent utilisés de manière interchangeable, une distinction claire existe entre eux : « Bien que les termes "donnée", "information" et "connaissance" soient souvent utilisés indistinctement, il existe une distinction claire entre eux. Lorsqu'une donnée est interprétée à travers un cadre interprétatif, elle devient de l'information, et lorsque l'information est interprétée à travers un cadre interprétatif, elle devient de la connaissance » (Tsuchiya, 1993).

4. Genèse de la Connaissance Tacite : Le Dialogue et la Commensurabilité

La connaissance tacite, résidant dans notre cerveau, découle du sens que nous attribuons – à travers nos schémas d'interprétation – aux données que nous percevons à partir des informations qui nous sont transmises. En d'autres termes, nous postulons que les connaissances émergent uniquement dans la rencontre d'un individu avec son contexte. Ces connaissances individuelles peuvent être tacites, explicites ou non, et elles peuvent ultérieurement se transformer en connaissances collectives lorsqu'elles sont partagées avec d'autres personnes. Tsuchiya souligne l'importance du dialogue dans la création de la connaissance organisationnelle (connaissance collective). Pour que la connaissance organisationnelle nécessaire à la décision et à l'action soit créée, il est crucial que les schémas d'interprétation de chaque membre de l'organisation possèdent une représentation commune minimale, qu'il appelle "commensurabilité".

Ainsi, nous sommes conduits à penser que la connaissance n'est pas objectivable. Cette idée semble contradictoire avec le concept de connaissances objectivables promu par l'ingénierie des connaissances, qui adopte des techniques et des méthodes de modélisation et de représentation des connaissances. Toutefois, pour les applications informatiques de ce domaine, ces réalisations se présentent comme des projections codées de la connaissance acquise, formalisée et représentée. Ces projections, par nature réductrices, ne constituent que des informations servant de fondement à la compréhension pour l'individu ou l'artefact capable de les interpréter.

5. Approche dialectique de la relation GRH/changement organisationnel : Principes Essentiels

Il est manifeste dans la littérature consacrée à la GRH et au changement organisationnel que ces deux notions ont généralement été abordées de manière disjonctive, négligeant ainsi la capacité combinatoire entre les deux. Cette combinaison s'illustre actuellement dans le débat sur la gestion des compétences et la gestion des connaissances. Ces dernières jouent le rôle d'un lien entre la GRH et le changement organisationnel. À la lumière des éléments précédents, il convient d'envisager la GRH et le changement organisationnel dans une relation en évolution constante. La première conséquence est l'évolution de l'hypothèse implicite sous-jacente à cette relation. En effet, si l'on considère que la relation entre la GRH et le changement organisationnel relève principalement d'une hypothèse implicite de séparation entre les deux, cela implique que les acteurs de l'entreprise doivent gérer des situations relevant soit de la GRH, soit du changement organisationnel. Or, dans la réalité, les situations à gérer ne correspondent pas exclusivement à des problèmes de GRH ou de changement, mais aussi aux deux, ainsi qu'à d'autres éléments professionnels et personnels. Dans cette perspective, cela renvoie à la notion de situation, c'est-à-dire l'ensemble des circonstances dans lesquelles une personne se trouve (Schlanger, 1990).

À l'instar de Bouchikhi (1990), on peut avancer que les acteurs du changement ne perçoivent pas nécessairement pour le compte de l'organisation, mais leur perception est influencée par le fait qu'ils agissent, à un moment donné, dans le cadre de celle-ci. Rapporté à notre problématique de départ, cela signifie qu'il est possible de dépasser la dualité entre la GRH et le changement organisationnel et d'envisager la relation entre la GRH et le changement organisationnel de manière plus dialectique. Au final, il est impossible de dire, comme le soutenaient la plupart des théories précédentes, laquelle des deux, la GRH ou le changement organisationnel, structure l'organisation. Dans cette perspective, il est possible de décliner trois principes essentiels. Ces trois points doivent être envisagés de manière complémentaire et non pas de façon séparée : le principe de construit social contingent ou de co-construction.

***Le principe de construit social contingent ou de co-construction :** Les situations considérées ne sont pas seulement des concepts sociaux, mais elles doivent également être envisagées comme contingentes. Il est crucial de ne pas tomber dans l'extrême de penser que la réalité est entièrement construite collectivement avec une coordination parfaite entre les acteurs, tout en rejetant l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure. Selon David (1999), pour un acteur ou un groupe d'acteurs donnés, la réalité se situe à un niveau intermédiaire. Ainsi, les déterminants de la relation entre la GRH et le changement se trouvent dans les aspects construits et donnés. En envisageant la relation comme un concept social contingent, on met en évidence l'autonomie des acteurs de l'entreprise en matière de GRH et leur dépendance à l'égard du changement. En d'autres termes, les actions ne sont pas préalablement déterminées, mais diversifiées en fonction des situations et

des acteurs impliqués, rompant ainsi avec le déterminisme contextuel lié à une approche de la contingence seule.

Le principe de processus : La GRH et le changement sont souvent perçus comme des résultats. Cependant, une approche moderne de la relation entre la GRH et le changement ne peut se limiter à l'aspect résultat ; elle doit également tenir compte du processus (Lorino et Tarondeau, 1998). Une perspective piagétienne suggère que cette relation constitue un résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre la GRH et le changement. Dans cette optique, il est impossible de déterminer qui est à l'origine. On peut parler d'un dialogue incessant entre la GRH et le changement organisationnel, où l'un se nourrit de l'autre et vice versa. Pour favoriser le développement de ce dialogue, il est crucial de mettre en place des outils et un langage commun, allant au-delà des activités traditionnelles de la GRH. L'animation des RH joue ici un rôle central.

Le principe de dynamique : Les situations à gérer sont souvent envisagées de manière statique. En revanche, la relation entre la GRH et le changement organisationnel peut être considérée comme structurante et structurée, agissant comme un médium d'interaction entre les acteurs de l'entreprise et résultant de cette interaction. Selon les éléments de la théorie de la structuration (Autissier et Wacheux, 2000), on peut postuler que cette relation est co-construite par la récursivité des interactions entre les actions (ce qui se fait) et la structure (les moyens mobilisés dans l'action). Cette confrontation correspond à un ajustement perpétuel entre les différentes représentations des personnes impliquées dans les divers processus au sein de l'organisation.

Dans cette optique, au-delà des jargons spécifiques à chaque métier, il est crucial de promouvoir et cultiver un langage commun relatif aux situations à gérer. Ce langage renvoie à ce que P. Zarifian (2001) qualifie d'"intelligence pratique des situations", autrement dit les compétences. En fin de compte, la GRH émerge comme une construction des acteurs organisationnels en réponse au contexte dans lequel ils opèrent. Dans cette perspective, les connaissances et les compétences sont des outils d'interprétation et de compréhension de la complexité des situations à gérer, évoluant constamment en fonction de l'organisation et de son contexte.

En participant activement au débat sur la gestion des compétences et des connaissances, la GRH contribue au changement organisationnel de l'entreprise. En d'autres termes, le rôle de la GRH, à l'instar des autres fonctions de l'entreprise, consiste à faciliter l'interprétation et la compréhension de la complexité des situations à gérer (Zarifian, 2001). Ainsi, les connaissances et les compétences servent de lien entre la GRH et le changement dans l'objectif de favoriser un équilibre dynamique. Utilisant les termes de Piaget, ce processus de va-et-vient entre la GRH et le changement organisationnel est appelé équilibration, où le rôle joué par la GRH est désigné sous le terme d'accommodation. Il devient évident que la position de la GRH dans la structure organisationnelle joue un rôle central dans l'équilibre et la structuration de celle-ci.

La gestion des compétences et des connaissances, centrée sur la "capitalisation des connaissances" et le "management des connaissances", présente plusieurs défis pour la GRH. Ces défis incluent l'identification, la préservation, la valorisation, l'évaluation continue, et la gestion des interactions. En répondant à ces défis, la GRH devient un avantage concurrentiel crucial pour les entreprises, renforçant son rôle central dans la dynamique du changement organisationnel. La relation entre la GRH et le changement nécessite une "traduction" pour définir la place stratégique de la GRH dans le processus de transformation, où les enjeux de pouvoir et les nouvelles structures organisationnelles jouent un rôle clé. La GRH, en tant que fonction stratégique, contribue à construire des compétences individuelles et collectives essentielles à la création de valeur durable, s'adaptant à un monde en transformation caractérisé par des structures organisationnelles émergentes et des changements culturels significatifs.

Dans ce contexte, l'évolution vers des structures horizontales, l'autonomisation des employés et la régulation du travail par la gestion des processus sont des choix majeurs liés au changement organisationnel. Ces transformations marquent une rupture culturelle avec les modèles du XXe siècle, donnant lieu à une "entreprise éclatée", une "entreprise-réseau" à géométrie variable, voire une "entreprise démontable". Cette transition ouvre des perspectives où la véritable richesse est attribuée aux individus.

La GRH, en tant que protagoniste central de cette mutation, doit naviguer entre les défis liés à la gestion des compétences et des connaissances dans ce nouveau paradigme. La capacité à identifier, préserver, valoriser, évaluer continuellement et gérer les interactions entre ces aspects devient cruciale. De plus, la GRH doit opérer dans une dynamique de traduction constante pour définir son rôle stratégique et son positionnement dans le processus global de changement.

Au-delà de l'acquisition et de la gestion des connaissances, la GRH assume une responsabilité accrue dans le développement des compétences individuelles et collectives, contribuant ainsi à la création de valeur durable. Cette mission implique de promouvoir l'agilité organisationnelle face à l'incertitude, de soutenir l'autonomie des membres de l'organisation et de favoriser une culture collaborative qui s'aligne sur les orientations stratégiques.

La GRH s'impose comme un levier stratégique dans un paysage organisationnel en constante évolution. La gestion des compétences et des connaissances devient un élément clé pour faire face aux défis du changement organisationnel, plaçant la GRH au cœur de la construction de la richesse immatérielle des entreprises et de l'adaptation aux nouvelles réalités du travail.

Conclusion

Dans cette exploration approfondie des liens entre la gestion des ressources humaines (GRH) et le changement organisationnel, plusieurs dimensions ont émergé. Initialement, nous avons discuté des nouvelles théories évolutionnistes de l'entreprise, mettant en avant le rôle central des ressources humaines dans la création et la gestion des connaissances organisationnelles. Ensuite, nous avons examiné la distinction cruciale entre compétence et connaissance, soulignant l'importance de comprendre comment ces éléments s'appliquent dans des situations opérationnelles spécifiques. La genèse de la connaissance tacite a été abordée, éclairant la manière dont les individus interagissent avec leur contexte pour créer des connaissances. Enfin, nous avons exploré une approche dialectique de la relation entre la GRH et le changement organisationnel, décomposant cette relation en trois principes essentiels : le construit social contingent, le processus, et la dynamique.

Dans l'ensemble, cette analyse met en lumière la manière dont la GRH se positionne au cœur des défis posés par le changement organisationnel. La gestion des compétences et des connaissances émerge comme une compétence distinctive cruciale, faisant de la GRH un acteur clé dans la construction de la richesse immatérielle des entreprises. Les défis rencontrés par la GRH incluent l'identification, la préservation, la valorisation, l'évaluation continue des connaissances, et la gestion des interactions complexes entre ces aspects.

Cette étude renforce l'idée que la GRH n'est plus simplement une fonction de soutien, mais assume un rôle stratégique. Elle met en évidence la nécessité d'adopter une approche plus dialectique de la relation entre la GRH et le changement organisationnel, intégrant les principes du construit social contingent, du processus, et de la dynamique. En outre, elle souligne la pertinence des concepts tels que la capitalisation des connaissances et le management des connaissances dans le contexte actuel.

Les implications de recherche découlant de cette étude pointent vers la nécessité de poursuivre l'exploration des interactions complexes entre la GRH et le changement organisationnel. Des recherches approfondies peuvent se concentrer sur le développement d'outils spécifiques, l'analyse des facteurs influençant la réussite de la gestion des compétences et des connaissances, ainsi que la mesure de l'impact de ces pratiques sur la performance organisationnelle.

Cependant, cette analyse présente quelques limites, notamment le caractère général des concepts abordés et la nécessité d'adapter les recommandations à des contextes spécifiques. De plus, la dynamique du changement peut rendre certaines pratiques obsolètes, soulignant le besoin d'une agilité constante dans l'approche de la GRH.

En guise de recommandation, il est suggéré de mener des études approfondies sur l'application pratique des principes dialectiques de la relation GRH/changement organisationnel dans des contextes organisationnels spécifiques. Cela pourrait fournir des insights concrets pour adapter les pratiques de la GRH aux réalités changeantes des entreprises.

Références

- (1). Abraham-frois G., Berrebi E. (1995), *Instabilité, cycles, chaos*, Paris, Economica.
- (2). Argyris C. (1962), « Interpersonal competence, and organizational effectiveness », Homewood, T2, Irving-Dorsey
- (3). Argyris C. (1964) « Integrating the individual and the organization », New York, Wiley.
- (4). Autissier D., Wacheux F. (2000), *Structuration et management des organisations*, Paris, L'Harmattan.
- (5). Baumard P., (1996), *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*, Paris, Masson.
- (6). Bayad M. Leymarie S., Schmitt C. (2002), « Contribution de la GRH a la création de valeur en entreprise », dans Dupuich-Rabasse F. (coordination), *Gestion des compétences et Knowledge Management : renouveau de création de valeur en GRH?*, Editions Liaisons Sociales, p. 39-60.
- (7). Bayad M., Delobel B., (2002), « GRH et changement organisationnel discours et réalités », Colloque La métamorphose des organisations, Design organisationnel : créer, innover, relier, 23, 24, 25 octobre, Vittel.
- (8). Beckard (1969), *Organization Development: strategies and models*, Addison Wesley.
- (9). Benne K.D. (1969), « General strategies for effecting change in human system », in W.G. Bennis, K.D. Benne, R. Chin, (Eds). *The planning of change*, New York, Holt Rinehard and Winston. Crozier M. (1964), « Le phénomène bureaucratique », Paris, Seuil. Le chapitre 4 « Relation de pouvoir et situation d'incertitude ».
- (10). Bennis W.(1969), « Organization Development: its nature, origins, and prospects » , Addison-Wesley Pub Cy, Ed franç., « Le développement des organisations; sa pratique, ses perspectives et ses problèmes », Paris, Dalloz, 1975.
- (11). Bouchkhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Paris, Economica. Burke W.W. (1976), « Organization development in transition », *Journal of Applied and Business Science*, 12, pp. 22-43 Burns et Stalker, (1961), *The management of innovation*, Tavistock, London. Callon M., Latour B. (1991), *La sciences telle qu'elle se fait*, Paris, Editions La Découverte. Chin R.

- (12). David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, pp. 193-214.
- (13). Drucker P., (1993), *Au-delà du Capitalisme, La métamorphose de cette fin de siècle*. Paris, Dunod. Drucker P. (1996), *Managing in a time of great change*, traduction française : *Structures et changements : balises pour un monde différent*, Paris, Village Mondial. Dunn W.N.
- (14). Dunod, 1968, chap. 35. Joras M. (1995), « Le constructivisme, un mot en quête de sens ! », *Revue Management Française*, Editée par le CNOF, n° 97, pp. 12-13. Juma C. (1996), « Vers une économie non newtonienne », in *La mort de Newton*, Maison neuve et Larose, Paris, pp. 69-106.
- (15). Forsé M. (1989), *L'ordre improbable, entropie et processus sociaux*, Paris, PUF. Frohman M.A., Sashkin M.
- (16). Gavin J.-F. (1975), « Effects of organizational diagnosis and intervention on blue-collar blues », *Journal of Applied and Behavioral Science*, 11, pp. 475- 496.
- (17). Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, PUF.
- (18). Girin J. (2000), « Management et complexité : comment importer en gestion un concept polysémique ? », in David A., Hatchuel A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert / FNEGE .
- (19). Grundstein M., (1995), « La Capitalisation des Connaissances de l'Entreprise, Système de production des connaissances », *Actes du Colloque L'Entreprise Apprenante et les sciences de la complexité*, Université de Provence, Aix-en-Provence, 22-24 mai.
- (20). Guérin G. et Wils T., (1992), « Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », *Les presses de l'Université de Montréal*. Hautaluoma J.-E.,
- (21). Jaques E. (1955), « Social system as a defence against persecutory and depressive anxiety », dans ouvrage collectif : « *New directions in psychoanalysis* », Londres, Tavistock Publications, p. 478-498. Re produit dans Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris,
- (22). Kilmann R., (1977), *Social Systems Design: Normative Theory and the MAPS Design Technology*, New York, Elsevier North - Holland.
- (23). Kœnig G. (1996), *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris, Nathan.
- (24). Lawrence et Lorsch, (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation
- (25). Malone M., (1999), *Le capital immatériel de l'entreprise, Identification , Mesure, Management, présenté et commenté par Mazars*, Paris, Maxima .
- (26). Savanah M.J. (1976), « Action research as applied to organizational development », *Organization and Administrative Sciences*, 7, N°1 et 2, Summer, pp. 129-161.
- (27). Swierczek F. W. (1977), « Planned organizational change: toward grounded theory », *Journal of Applied and Behavioral Science*, 13, n°2, pp. 135-157. Edvinsson L.,