

---

# La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté

par David Autissier, Alexandre Guillard  
et Jean-Michel Moutot

## Résumé

Une étude exploratoire menée dans un grand groupe français sur le thème de la construction d'un outil de mesure de la capacité de transformation a montré des résultats permettant d'avancer l'hypothèse que cette même capacité de transformation pouvait constituer une des composantes clefs du capital humain. En partant des paradigmes de l'organisation organisante (« organizing »), du modèle de la fabrique de la stratégie, cet article propose une grille de mesure de la capacité de transformation autour de quatre pôles : Méthodes/Ressources ; Pratiques ; Compétences des acteurs ; Obtention des résultats. Partant des résultats sur un premier terrain, nous montrons que le capital humain reposant sur les notions de potentiel individuel, de motivation et d'engagement peut être étendu à la dynamique de transformation dans une logique d'apprentissage collectif et d'organisation apprenante. La capacité de transformation devient alors une composante du capital humain et un moyen de le mesurer de manière opérationnelle.

## Abstract

This article is based on an exploratory study undertaken in a major French company on the theme of designing a measuring instrument of the transformation capacity. The results of this study tend to show that those transformation capacity could constitute one of the key components of the human capital concept. Starting from the paradigms of the organizing organization and the evolving practices of strategic planning (“fabrique de la stratégie” model), this article proposes a measurement matrix of the transformation capacity structured along four dimensions: Methods/Resources; Practices; Actors competencies and skills; Results delivery orientation. The first results of our survey shows that the human capital, defined as the combination of people individual potential, employee motivation and commitment, can be mobilized in transformation process through a logic of collective training and learning organization. Finally the transformation capacity can be considered as a key component of the human capital and a means of measuring it in an operational way.

Une entreprise du secteur de l'assurance s'est interrogée sur le pilotage stratégique du changement. Au delà des pratiques de conduite de changement déployées sur les projets et de quelques formations sur le management du changement dispensées à ses cadres, l'entreprise désirait obtenir des outils mais aussi une démarche de management stratégique du changement. Un travail d'analyse sur les différents courants théoriques sur le changement et des séances de travail avec les responsables de l'entité en charge de l'innovation, de l'organisation et de la qualité ont conduit à s'intéresser au concept de capacité de transformation à la fois comme instrument de mesure dans une logique de potentialité mais également comme démarche d'amélioration au travers des composantes de cette capacité. Cette investigation théorique et opérationnelle a permis d'avancer un modèle de la capacité de transformation, entendue comme une des capacités organisationnelles clefs, dont le déploiement et l'analyse tendent à montrer une relation de récursivité avec le capital humain et à poser l'hypothèse que la capacité de transformation pourrait être une des composantes majeures du capital humain.

Le travail théorique nous a conduits à privilégier les travaux de K Weick sur « l'organizing » (Weick, 1979) ainsi que les récentes publications sur le thème de la fabrique de la stratégie. Avec la volonté de dépasser une vision instrumentale du changement et d'intégrer une conception dynamique et interactionniste de l'organisation, l'approche de K Weick privilégiant des transformations incrémentales réalisées par les acteurs dans leurs interactions nous a paru être une théorisation de la transformation intéressante à mobiliser. En complément de cette approche, les travaux sur la fabrique de la stratégie offrent un cadre de description et d'analyse pour les processus de gestion qui se réalisent sur le terrain dans les interactions entre les personnes.

Ces deux grilles de lecture ont permis d'avancer un modèle de ce que pourrait être la capacité de transformation d'une organisation. Les différentes variables ont ensuite été testées dans un service d'une entreprise dans du secteur des assurances qui avait mené un travail sur le capital humain permettant ainsi de faire un lien à la fois de récursivité et de composition entre le capital humain et la capacité de transformation. Pour répondre à la problématique « Comment la capacité de transformation peut-elle être une des composantes du capital humain ? », nous développerons les trois parties suivantes :

- Le paradigme de l'organisation organisante ;
- Construction et test d'un dispositif de mesure de la capacité de transformation dans une entreprise en mode recherche-action. ;
- Les liens entre capacité de transformation et capital humain

---

## 1. Le paradigme de l'organisation organisante

Jean Bodin affirmait qu'il n'y a de richesses que d'hommes. Transposée dans l'univers de l'entreprise et du management cette citation peut s'incarner au travers de la notion de capital humain telle qu'elle a été développée à l'origine par Schutz et Becker initialement et reprise depuis les années 1960 dans différents travaux. La notion de capital Humain, très proche de la théorie des ressources définit les hommes et les femmes comme un réservoir inépuisable de compétences mais également d'implication au service d'une ambition collective. Le capital humain ne se limite pas à une somme de compétences individuelles, en vertu du principe selon laquelle le tout est supérieur à la somme des parties (dimensions systémique et organisationnelles). En outre, elle renvoie à un potentiel qui résulte de la rencontre de savoirs et d'envies individuelles et d'occasions offerte par les entreprises vues comme des institutions détentrices de ressources matérielles et symboliques. Comme le mentionne Weick dans ses travaux, l'homme est projeté dans l'action de manière plus ou moins consciente et construit un sens individuel et collectif à l'action dans les interactions. Le capital Humain apparaît dès lors comme un potentiel d'action pour la réalisation de l'action collective et de la dynamique organisationnelle que Weick nomme « l'organizing ».

### 1.1. L'approche interactionniste de l'organisation de KE Weick

KE Weick occupe une place singulière et innovante dans le monde des chercheurs en organisation. Ses travaux que l'on peut regrouper sous l'étiquette « sensemaking » ont constitué une entreprise de « subversion »<sup>11</sup> du paradigme structuro-fonctionnaliste des organisations et en cela ont offert d'autres perspectives au concept de changement. Les théories du courant structuro-fonctionnaliste (approche classique, approche de la contingence) postulent de manière déterministe que l'organisation est un moyen de réalisation d'une stratégie arrêtée par les décideurs en réaction à l'environnement. Le management consiste à organiser ce moyen en termes d'allocations de ressources et de modes de coordination pour la réalisation d'objectifs prédéterminés. Dans son ouvrage fondateur de 1979, *The social Psychology of Organizing*, KE Weick ne cherche pas à avancer un modèle avec des lois très précises sur le fonctionnement des organisations mais énonce des principes de lecture de l'action organisationnelle. En reprenant le principe de l'interactionnisme qui postule que les effets de l'interaction sont imprévisibles, il avance l'idée qu'une organisation est un ensemble d'occasions d'interactions dans lesquelles les individus sont projetés et qui participent simultanément à la réalisation de l'individu et d'un collectif (qui lui échappe). Pour systématiser ce dispositif il parle de « sensemaking » que certains traduisent par construction de sens, fabrication du sens ou encore élaboration du sens. Les organisations ne sont plus des moyens pour la réalisation d'une décision

---

11. Expression mobilisée par G. Koenig, Karl E. Weick, Une entreprise de subversion, évolutionnaire et interactionniste, Les grands auteurs en management, EMS, 2009

stratégique, elles existent par elles-mêmes comme lieux de construction de la vie sociale. Les individus ne sont plus des ressources placées dans un processus avec une visée projective bien établie, mais des vecteurs de construction et de diffusion du sens avec une logique de double interact. L'individu est projeté dans le monde aux travers des interactions auxquelles il participe de manière plus ou moins consciente et désirée. Les mécanismes de double interact<sup>12</sup> l'obligent à débattre avec l'autre et lui permettent simultanément de participer au collectif en construisant du sens de manière rétrospective.

A la différence du courant du « développement organisationnel », pour lequel le changement est un processus décidé, programmé et contrôlé, Weick avance l'idée d'un changement par variation et sélection des réponses les plus appropriées. On est très loin de l'hypothèse de décision rationnelle du dirigeant. Le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus en fonction de leur perception d'écart et de leur capacité à interagir. Pour proposer une problématique évolutionnaire de la dynamique organisationnelle, Weick s'est inspiré des travaux de Campbell (1969) dont l'un des principes l'un de ces principes est « *Les variations dans les comportements et les mutations génétiques surviennent à l'aveuglette. Sont sélectionnées et retenues celles qui améliorent transitoirement l'adaptation.* ».

En écho à ces travaux, Weick propose le modèle ASR (Activation Sélection, Rétention) qui est déclenché par les modifications écologiques de l'environnement. Avec l'ASR qui donne une explication des évolutions intra-organisationnelles et en cela Weick inscrit l'organisation dans un processus évolutionnaire. Le sensemaking est un processus d'échanges réciproques entre l'organisation et son environnement. Les individus sont plongés dans un flux ininterrompu d'expériences qui les amènent à percevoir des variations dans leur environnement. En fonction du niveau de rupture qu'elles provoquent, de l'intérêt et de l'envie qu'elles suscitent, ces variations peuvent retenir l'attention des personnes et induire un processus réduisant leur caractère équivoque.

La vie sociale peut être envisagée comme un processus continu d'échanges, d'interprétations et d'adaptations mutuelles. Les évolutions sont continues, graduelles et fixées par l'action des acteurs, le changement se réalise sans rupture brutale des structures. Les notions de changement et de transformation sont alors pensées comme des construits collectifs par les acteurs de terrain dans une logique de fabrication inductive comme le propose le courant de « la fabrique de la stratégie » à propos de la stratégie.

---

12. Une personne envoie un message à un destinataire qui l'interprète et le renvoie à son émetteur qui va modifier le message initial et le sens qui lui était accordé initialement

---

## 1.2. La fabrique du changement versus la fabrique de la stratégie.

Cette perspective de la capacité à changer montre, comme le soulignent Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), qu'il est temps d'humaniser la réflexion sur le changement organisationnel, en repositionnant les recherches en la matière en contact avec les acteurs opérationnels, pour créer une théorie de l'action sociale dans le contexte stratégique. En ce sens, elle rejoint les réflexions sur « *les travailleurs de connaissance* » de Drucker (1993) et plus récemment sur la « *stratégie comme pratique* »<sup>13</sup> (ou la « *fabrique de la stratégie* »). Drucker montre en effet que dans la société postcapitaliste, la ressource de base n'est plus le capital au sens financier, les ressources naturelles ou le travail, mais les connaissances. Le défi qui se présente alors aux organisations est d'être en mesure de construire des pratiques systématiques permettant de gérer l'auto-transformation, nécessaire à l'amélioration continue des activités, au développement de nouvelles activités mais surtout à l'innovation continue. Les auteurs défendant la « *stratégie comme pratique* » exposent, dans un numéro spécial de la revue *Journal of Management Studies*, de janvier 2003, coordonné par Johnson, Melin et Whittington, leurs réflexions sur cette nouvelle approche de la stratégie. Ils soulignent l'importance des interrelations entre les acteurs, les structures et les systèmes pour mieux comprendre la formation de la stratégie. Dans la lignée de ces travaux, et parce qu'ils remettent les pratiques humaines au centre de l'organisation et de l'analyse de ses performances, il nous semble important de revisiter les théories sur le changement. Et si les auteurs du « faire stratégique » considèrent maintenant que « *la stratégie n'est pas quelque chose qu'une organisation possède mais quelque chose que ses membres font* »<sup>14</sup>, alors nous pouvons également considérer que le changement n'est pas quelque chose qu'une organisation *décide* mais quelque chose que ses membres *fabriquent*.

Pour continuer le parallèle entre les pratiques du point de vue de la stratégie et celles du changement, il est possible d'imaginer que le changement organisationnel se trouve à la croisée des pratiques, de la pratique et des praticiens, comme le propose Jarzabkowski, Balogun et Seidl (2007)

La pratique des individus « *inclut l'interconnexion entre les actions de personnes et groupes différents et dispersés, et les institutions sociales, politiques et économiques enchâssées dans lesquelles les personnes agissent et auxquelles elles contribuent* »<sup>15</sup>. La pratique est donc un phénomène « encadré » susceptible d'être opérationnalisé à différents niveaux de l'organisation du niveau institutionnel jusqu'à des niveaux microscopiques. Dans le changement, l'analyse

---

13. Page 1 de Seidl, D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), « Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique : remettre l'humain dans la recherche en stratégie », Dans *La fabrique de la stratégie*, Coordinné par D. Golsorkhi, Editions Vuibert, Paris.

14. Page 2 de Jarzabkowski P., J. Balogun et D. Seidl, (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol 60, N°1, pp. 1-30.

15. Page 3 de Seidl D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), *op. cit.*



de la pratique nous conduirait à regarder comment les actions engagées par les employés dans un processus de changement, forment un « *flux d'activité en situation et accompli socialement, ayant des conséquences sur* »<sup>16</sup> la façon dont l'organisation se transforme.

Les pratiques, quant à elles, apportent les ressources cognitives, comportementales, procédurales, discursives, motivationnelles et physiques qui sont combinées, coordonnées et adaptées par les acteurs pour construire leur activité<sup>17</sup>. Ces pratiques ne sont pas immuables, elles évoluent au gré des utilisations qui en sont faites par les acteurs et qui peuvent les transformer. L'analyse des pratiques dans le cadre de processus de changement nous conduirait alors à envisager les interactions entre les acteurs comme à l'origine de la création de nouvelles pratiques qui, en se combinant avec les anciennes, pourront agir comme les éléments d'un champ de force permettant de construire « *la pratique du changement* ».

Enfin, les praticiens sont les « *acteurs qui influencent la construction de la pratique à travers qui ils sont, comment ils agissent et les ressources qu'ils utilisent (quoi)* »<sup>18</sup>. S'intéresser aux praticiens nécessite, d'amener l'analyse des acteurs vers les niveaux opérationnels, en considérant ces acteurs opérationnels non plus comme des freins, mais au contraire comme des instigateurs du changement. En même temps cela suppose aussi de porter une attention particulière aux managers intermédiaires, dont le rôle dans la formalisation des initiatives est central.

## **2. Construction et test d'un dispositif de mesure de la capacité de transformation dans une entreprise en mode recherche-action**

Le développement théorique précédent autour des notions de changement et de transformation nous a permis de proposer à une entreprise un outil pour évaluer la capacité de transformation de ses services. Nous avons repris le modèle de la fabrique de la stratégie et avons cherché à l'adapter à la fabrique du changement pour évaluer la capacité de transformation d'une organisation.

### **2.1. Une posture de recherche action pour un groupe coté**

Une entreprise du SBF 120 dans le secteur de l'assurance réalisant un CA d'environ 30 milliards avec un effectif d'environ 4200 personnes réparties dans le monde. Le service « Organisation » de la Direction de l'Innovation et de l'Organisation (DIO) qui regroupe une quinzaine de personnes, a lancé un projet sur la conduite du

---

16. Page 5 de Seidl D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), *op. cit.*

17. Seidl D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), *op. cit.*

18. Page 5 de Seidl D., J. Balogun et P. Jarzabkowski, (2006), *op. cit.*

---

changement et le capital humain avec l'objectif de doter l'entreprise d'une capacité de transformation. Cela s'est matérialisé par la production d'un référentiel de conduite du changement accessible à tous les salariés du groupe qui propose une méthodologie et des outils pour réaliser la conduite du changement d'un projet. Ce département a également monté des formations pour les managers et mis en place un processus de communication sur la notion de changement. Dans le cadre de ce projet, cette entité a souhaité bénéficier d'un outil d'évaluation de la capacité de transformation d'une organisation et a lancé ce projet en le testant sur elle-même avant de le proposer aux autres services de l'entreprise.

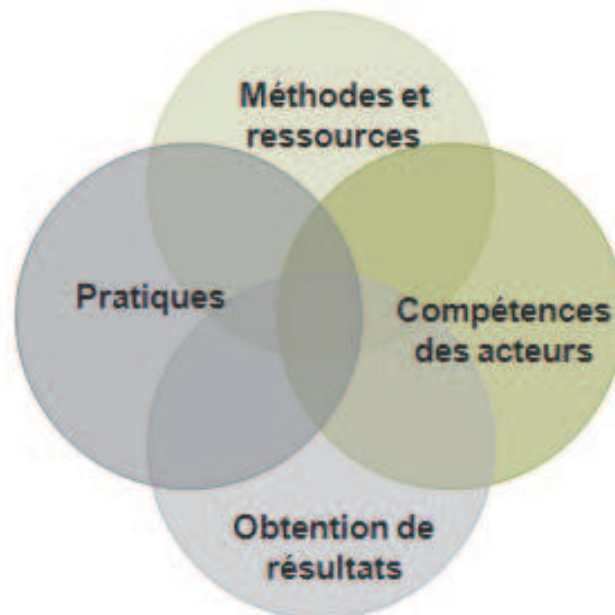
Notre présence dans l'entreprise, dans le cadre d'une recherche-action (Reason, 2006 ; Reason et Bradbury, 2001), nous a permis d'observer la conception et le déploiement d'un outil d'évaluation de la capacité de transformation d'une organisation pendant trois mois en apportant une assistance théorique responsable de l'entité concernée. L'observation a porté sur le déploiement du dispositif sur des projets opérationnels dans le groupe et le lieu d'observation n'a pas été que la direction. Nous avons ainsi participé au projet en qualité d'experts de conduite du changement. Ce positionnement du chercheur se rapproche de celui proposé dans la démarche clinique de Schein (1987), selon laquelle on ne peut comprendre une organisation sans la changer. Il existe ainsi une interaction entre le chercheur et les participants observés qui se traduit par un « contrat psychologique » permettant au mandataire de fixer l'aide attendue en retour de sa contribution.

Dans le cadre de ce projet, l'assistance apportée par les chercheurs à l'entreprise se situait à trois niveaux : l'élaboration avec le client d'un dispositif d'évaluation de la capacité à changer ; le suivi de la mise en œuvre de ce dispositif au sein de l'organisation ; l'analyse des résultats du dispositif et leur lien avec le capital humain. Les chercheurs s'engagent dans cette perspective à transmettre leurs connaissances et leurs compétences en matière d'analyse de la situation au client (Schein, 1987).

## **2.2. Elaboration d'une grille de mesure de la capacité de transformation**

Nous avons repris les trois pôles de la fabrique de la stratégie à savoir les pratiques des acteurs, la compétences des acteurs et la mise à disposition de méthodes et d'outils auxquels nous avons rajouté un pôle sur l'observation de résultats.

Figure n°1 : les quatre pôles de la capacité de transformation

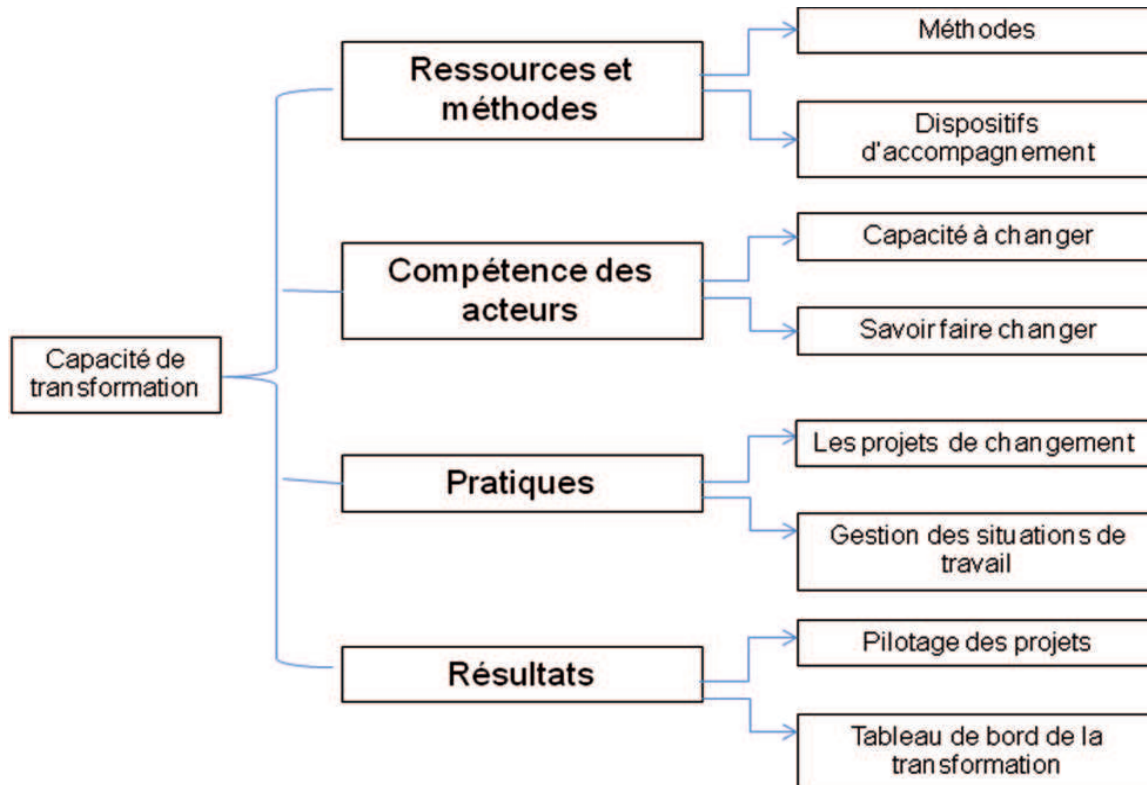


Nous avons ensuite décliné chacun des quatre pôles en termes d'évaluation. Cette première structuration a nécessité un travail de décomposition nous permettant d'aboutir à huit thèmes d'observation :

- **Méthodes** : L'entité analysée dispose-t-elle de méthodes et d'outils pour gérer le changement ? Les méthodes et outils sont-ils connus par les personnes de l'entité.
- **Dispositif d'accompagnement** : Existe-t-il en interne et/ou en externe des dispositifs d'aide pour gérer le changement (coaching, expert, formation, etc.) ?
- **Capacité à changer** : Les salariés ont-ils fait un travail visant à évaluer leur capacité personnelle à changer à l'occasion de formations en développement personnel par exemple ?
- **Savoir faire changer** : Les salariés et plus particulièrement les managers ont-ils acquis des aptitudes à mener des changements, à les engager et les soutenir ?
- **Les projets de changement** : L'entité évaluée a-t-elle en cours de réalisation des projets de changement et quelle est la charge d'activité de ces projets par rapport à l'activité globale ?
- **Gestion des situations de travail** : La notion de changement est-elle intégrée dans les différentes situations de travail des salariés ?
- **Pilotage des projets** : Les projets de changements sont-ils pilotés ?
- **Tableau de bord de la transformation** : Les transformations métier font-elles l'objet de mesures spécifiques et sont-elles communiquées régulièrement aux salariés ?



Figure N° 2 : Les items de la capacité de transformation



Les huit items ont ensuite été traduits en 24 questions auxquelles les interviewés (l'ensemble des personnes d'un service) ont eu la possibilité de répondre par oui ou non. Partant, nous avons établi un scoring permettant d'avoir une capacité de transformation moyenne en trois zones :

- Capacité de transformation élevée
- Capacité de transformation moyenne
- Capacité de transformation limitée

Tableau N°1 : Questionnaire d'évaluation de la capacité de transformation

Thèmes	Questions
METHODE ET OUTILS DE CONDUITE DU CHANGEMENT	Q1 : Utilisez-vous une ou des méthodologies internes de gestion du changement ?
	Q2 : Utilisez-vous des outils et contenus en ligne ?
	Q3 : Utilisez-vous des modèles types pour réaliser la gestion du changement ?
DISPOSITIFS DE CONDUITE DU CHANGEMENT	Q4 : Avez-vous des formations et/ou sensibilisations à la conduite du changement ?
	Q5 : Avez-vous des dispositifs de coaching à la gestion du changement ?
	Q6 : Faites-vous des retours d'expérience en matière de gestion du changement ?
CAPACITE A CHANGER	Q7 : Avez-vous fait un test sur votre capacité à changer ?
	Q8 : Faites-vous régulièrement une action d'auto-analyse et/ou d'analyse croisée ?
	Q9 : Avez-vous un système d'objectifs en matière de développement personnel ?
SAVOIR FAIRE CHANGER	Q10 : Savez-vous faire un diagnostic du changement ?
	Q11 : Savez-vous faire un plan d'actions de conduite du changement ?
	Q12 : Savez-vous mesurer la réalisation (ou non d'un changement) ?
LES PROJETS DE CHANGEMENT	Q13 : Savez-vous combien vous gérez de projets de changement ?
	Q14 : Avez-vous l'impression de bien finaliser les projets de changement ?
	Q15 : Pensez-vous bien gérer les projets de changement auxquels vous participez ?
LES SITUATIONS DE TRAVAIL	Q16 : Avez-vous fait une typologie des situations de travail en définissant l'importance de la gestion du changement pour chacune d'elles ?
	Q17 : Mobilisez-vous les techniques de gestion du changement pour la gestion des situations difficiles ?
	Q18 : Analysez-vous régulièrement votre capacité à gérer les situations de gestion les plus importantes ?
PILOTAGE DES PROJETS	Q19 : Avez-vous un portefeuille de projets ?
	Q20 : Gérez-vous une priorisation des projets ?
	Q21 : Gérez-vous les projets en fonction de leurs impacts de changements ?
TABLEAU DE BORD DE LA TRANSFORMATION	Q22 : Existe-t-il des indicateurs cibles en matière de transformation de votre entité ?
	Q23 : Y a-t-il des revues de pilotage des principaux indicateurs de transformation ?
	Q24 : Etes-vous évalué sur votre capacité de transformation ?

### 3. Liens entre capacité de transformation et capital humain

Le questionnaire précédent a été administré à 12 personnes d'un service dans un cadre strict d'anonymat. Les résultats obtenus ont été ensuite communiqués aux intéressés et à leurs responsables. Ce travail a démontré que la capacité de transformation était très liée à la notion de capital humain voire en était une des composantes clefs.

#### 3.1. Résultats de terrain

Nous avons testé le questionnaire établi sur un service de 15 personnes qui avait mené un travail sur le thème de la gestion et de la transformation par le biais de formations et de mise à disposition d'un référentiel de conduite du changement depuis environ 6 mois. Ce référentiel constituait une définition de la conduite du changement et donnait des outils pour opérationnaliser cette notion dans différentes situations de travail. Administrer le questionnaire sur une population déjà sensibilisée nous permettait non seulement de tester ce même questionnaire mais également de vérifier si une approche par les méthodes, outils et compétences pouvait se traduire en capacité de transformation collective. Le questionnaire de 24 questions a été administré à 12 personnes sur les 15 avec, pour des raisons de simplicité méthodologique, des modalités de réponse binaire limitant le choix à oui ou non (les commentaires accompagnant chaque question ont naturellement été notés pour l'interprétation des résultats). Nous avons ainsi codé les réponses par un 1 pour oui et 0 pour non comme le montre le tableau suivant.

Tableau N°2 : Résultats du questionnaire

	Méthodes						Compétences						Pratiques						Résultats						Somme
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	
Personne 1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	12	
Personne 2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	12	
Personne 3	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11	
Personne 4	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	10	
Personne 5	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	13	
Personne 6	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	8	
Personne 7	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	7	
Personne 8	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	15	
Personne 9	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	14	
Personne 10	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	14	
Personne 11	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	16	
Personne 12	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	
	9	5	9	9	6	9	5	6	7	11	10	1	11	4	5	3	7	5	2	6	1	1	0	3	
	7,83						6,67						5,83						2,17						11,25

#### **Une capacité de transformation globale déjà avérée**

Le premier résultat a permis de constater une capacité de transformation de 46,8 % soit une note globale de capacité de transformation de 11,25 (11,25/24, 24 étant le nombre maximum qu'une personne pouvait avoir). Compte tenu de l'historique encore récent du projet d'installation de référentiel, ce résultat est logique, tout en constituant déjà un niveau satisfaisant. Néanmoins, cela relativise l'approche par les outils comme seul moyen de construction d'une capacité de transformation

collective. Nous retrouvons ici l'écart classique entre les temps d'apprentissage pour l'acquisition et la maîtrise des outils, et celui des compétences qui mobilisent des apprentissages plus complexes. Ce point se vérifie au niveau individuel puisque le résultat fait apparaître que 58 % des personnes du panel ont d'ores et déjà acquis une capacité de transformation entre 12 et 18, mais que 42 % une capacité de transformation encore limitée (moins de 12), mais qu'aucune des personnes interrogées a une capacité de transformation forte (au dessus de 18 sur 24). Comme pour le référentiel d'outils, cela traduit le caractère encore très récent des actions de formation et de capitalisation, et la nécessité que les notions et pratiques transférées soient pleinement assimilées.

***Une analyse des valeurs extrêmes : Des méthodes et des compétences encore insuffisamment mobilisées dans la pratique (analyse suivant les quatre pôles de la capacité de transformation)***

Compte tenu du fait que les profils des 12 personnes étaient assez similaires (moyenne d'âge autour de 40/45 ans, après une expérience métier et de management, tous ayant reçues la même formation au référentiel de gestion du changement et participé à sa construction), les variables explicatives à la variable expliquée (la capacité de transformation) ont été recherchées dans la structure des résultats du questionnaire. Nous nous sommes intéressés aux valeurs extrêmes, les plus basses et les plus hautes par question, par item et par individu tout en gardant le strict anonymat par rapport à ceux-ci.

Dans le cas du service étudié, les outils et méthodes ont été diffusés auprès des intéressés et en fonction des questions, il apparaît que les trois quarts des personnes disposent des ressources nécessaires pour gérer le changement et la transformation, ce qui représente un score très satisfaisant. Seule la question 2 (qui traite de l'utilisation des outils en ligne) affiche un résultat limité, du fait que le projet d'outil en ligne n'était pas encore démarré.

Les compétences individuelles (dont l'évaluation relève d'une autodéclaration dans le questionnaire) font apparaître un résultat satisfaisant en regard de la moyenne, avec néanmoins deux points à souligner relatifs aux questions 7 et 8 qui traitent respectivement de l'évaluation de ce que nous avons appelé la capacité individuelle à changer et de la mesure de la réalisation des changements. Le premier résultat peut s'interpréter, d'une part, du fait de la complexité du concept de capacité individuelle de changement (dont le fait de la ramener à une pratique de test est évidemment réducteur) et, d'autre part, du travail de développement personnel qu'elle présuppose et qui était encore certainement encore limité. Le second résultat tient au processus encore peu mature de mesure des changements, processus qui demande du temps pour être installé.

Le thème des pratiques et celui de l'observation des résultats sont quant à eux plus faibles dans le questionnaire réalisé. Les pratiques affichent un score de

---

5,8 et les résultats de 2,17. Cela tend à montrer le décalage normal entre la théorie et la pratique, et que le passage de l'un à l'autre ne se fait pas à la même vitesse pour tous les individus. Dès lors, la capacité de transformation peut être comprise, mais peut rester encore limitée faute de mise en œuvre. Ce décalage entre la théorie et la pratique est confirmée avec l'item des résultats qui montre une pratique encore limitée de pilotage global des projets quant à la dimension changement. Tant dans l'organisation des projets que dans l'observation d'indicateurs de réalisation, les personnes interrogées déclarent, notamment au travers de la question 23 sur le déploiement d'indicateur de transformation, ne pas avoir une démarche d'objectivation des transformations entreprises. Dans une logique cybernétique, on qualifierait cela de pilotage à vue sans mesure et boucle de correction. Cela tient fortement au caractère encore innovant de ce type d'indicateurs dans les pratiques des entreprises.

#### ***L'analyse des profils individuels extrêmes***

La présente analyse constitue naturellement une première approche. L'analyse des profils ayant les plus fortes ou faibles capacités de transformation nous a permis d'avoir des éléments sur la constitution de cette capacité et de mettre en évidence les facteurs d'accélération de cette dernière. Ainsi nous avons analysé les profils des personnes 6 ;7 ;8 ;9 ;10 ;11 et 12 au moyen de leurs réponses au questionnaire mais également par une interview d'environ une heure.

#### ***Les profils à capacité de transformation encore limitée : Une absence de formation***

Les profils 12 et 7 (avec une capacité de transformation respective de 12,5% et 29 %) montrent des profils qui n'ont pas été sensibilisés à la notion de changement et n'ont pas eu accès aux méthodes proposées pour des raisons principalement de disponibilité mais aussi d'intérêts. Un autre profil bas (le 6 avec une capacité de transformation de 33%) fait état d'une personne qui a les méthodes et quelques compétences mais n'a pas été capable de les traduire dans les pratiques à ce stade. Dans tous les cas, ce qui ressort est la difficulté de passer à la pratique et d'intégrer un nouveau mode d'action pouvant être particulièrement nouveau avec celui déployé.

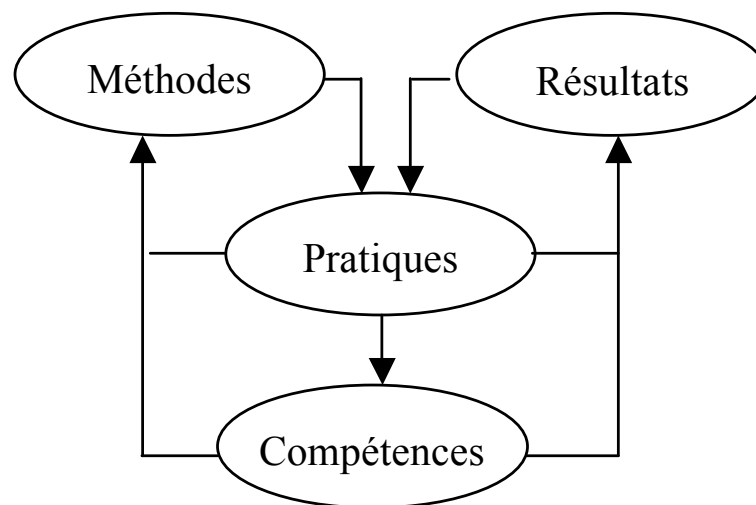
#### ***Les profils à capacité de transformation forte: une construction à base d'expérimentation***

Les profils 8 ;9 ;10 et 11 avec des capacités de transformation respectives de 62,5%, 58 %, 58 % et 66 % nous ont paru intéressants à analyser pour comprendre comment s'était construite cette capacité. La mise à disposition de méthodes et la demande de résultats constituent les éléments déclenchant du processus de création de capacité de transformation. Les personnes interviewées déclarent que les méthodes sont proposées mais que les résultats sont encore à ce stade peu formalisés et institutionnalisés. Ils soulignent que la mise à disposition de méthodes conjuguées à la demande de résultats ont eu le mérite d'enclencher



une dynamique au niveau des pratiques avec deux stratégies de diffusion observées: une orientation à caractère « plutôt dirigée » de la transformation vis-à-vis de leurs collaborateurs dans une logique contractuelle ; l'utilisation de la transformation pour reconstruire un management du changement avec leurs collaborateurs. Dans les deux cas, il est constaté que c'est créé un mouvement intéressant sur les pratiques, pratiques qui sont au cœur du dispositif de capacité de transformation. Selon eux, les compétences acquises sont les conséquences de cette mise en mouvement. La gestion du changement et de la transformation leur apparaît une notion contingente qu'une compétence à son égard ne peut résulter de la mise en pratique et pas seulement d'un enseignement méthodologique. Certains ont affirmé avoir eu une démarche expérimentale sur le sujet en testant des outils de gestion du changement pour traiter des situations de gestion et c'est cette expérimentation qui a été constitutive d'une compétence technique (savoir utiliser un outil) mais surtout managériale (pourquoi, quand et comment mobiliser tout ou partie des outils ou démarche de gestion du changement). La traduction des liens entre les différents thèmes de la capacité de transformation peut se faire avec le schéma suivant :

Figure N°3 : Liens constitutifs de la capacité de transformation



### 3.2. La capacité de transformation comme composante du capital humain

L'analyse de la capacité de transformation apparaît comme un dispositif systémique entre les quatre pôles du modèle proposé (Méthodes/Ressources ; Pratiques ; Compétences des acteurs ; Obtention des résultats). Les personnes interrogées n'ont pas vu l'intérêt d'aborder d'autres points et les 24 questions proposées leur paraissent couvrir ce qu'ils percevaient comme étant la capacité de transformation de l'organisation. En revanche pour les trois quarts des interrogés la notion de capacité de transformation nécessite d'être englobée dans une

---

démarche plus globale en termes de finalités pour l'entreprise. Les composantes systémiques (4 pôles en interaction), globales (au service de la finalité de l'organisation), de performance (inscription dans une volonté d'augmenter le potentiel et la performance de l'organisation), d'apprentissage (la capacité de transformation comme un processus d'apprentissage collectif) et humaine (le constituant et constitué est l'individu en interaction) nous ont amenés à envisager la capacité de transformation comme une des composantes du capital humain. Cette hypothèse pourrait conduire à en donner une autre définition. Parfois réduit au potentiel des individus et à leur motivation, le capital humain pourrait être résumé sous la formule suivante :

Capital Humain = Potentiel des individus (employabilité et compétences) + Motivation (engagement) + Capacité de transformation
--

### ***Notre vision du capital humain***

Il n'est pas difficile d'entrevoir le lien entre le capital humain et la capacité de transformation telle que nous l'avons définie dans les sections précédentes, dans la mesure où la notion de capacité renvoie fondamentalement aux aptitudes individuelles et collectives. Il est important toutefois de rappeler quelques caractéristiques du concept de capital humain qui les distinguent de la notion de ressources humaines notamment :

- Son caractère *contextuel*, notamment par rapport à l'organisation : la valeur du capital humain est contingente à l'organisation ; elle contribue aussi à son développement.
- Sa dimension *systémique* avec deux autres composantes du capital immatériel: le capital organisationnel et le capital relationnel. Ces trois composantes, qui forment le capital dit intellectuel selon la vision de Levinsson ne peuvent être facilement identifiées au sein des entreprises sous la forme d'entités distinctes et indépendantes. En effet, elles sont imbriquées les unes aux autres. Comme le montrent Subramaniam et Youndt (2005), les connaissances individuelles (capital humain) peuvent être codifiées et institutionnalisées au sein de la firme et devenir des connaissances collectives (capital organisationnel) et diffusées au travers de groupes et de réseaux (capital social). Les éléments constitutifs du capital intellectuel forment ainsi un système.

Dès lors, il convient de tenir compte de la dimension systémique dans l'analyse du changement et du rôle joué par le capital humain.

### ***Conduite du changement organisationnel et capacité de transformation : mise au point théorique***

Il n'est pas inutile aussi de procéder à une autre précision de nature sémantique. Elle concerne la notion de conduite du changement. Cette dernière est en effet très usitée mais difficile à cerner tant ses usages sont variés et ses ressorts

complexes. Comme le rappelle le fameux livre de Watzlawick, Weakland et Fisch (1975), la question du changement en tant que telle n'est pas nouvelle puisqu'on peut la faire remonter, dans la tradition occidentale, aux moins aux philosophes grecs avec l'opposition si célèbre entre les positions prises par un Héraclite et un Parménide sur la relation entre changement et permanence. Depuis, cette question n'a cessé d'alimenter les réflexions jusqu'aux tentatives de synthèse opérées par des grands noms tels qu'Hegel qui souligna que le changement ne pouvait être pensé que par rapport à l'immobilité, et donc que l'on ne pouvait prendre conscience du changement que par rapport à la permanence. Sans entrer dans ces débats philosophiques, ce qui nous emmènerait trop loin, on retiendra la définition simple du changement comme « un mouvement qui va d'un état à un autre » (définition qui a été retenue par ailleurs dans le référentiel). Ce mouvement peut prendre une très grande variété de formes. Dans le cas d'un individu, il consiste à changer la relation à soi, aux autres, à la collectivité ou tout simplement à ses valeurs. Plusieurs paradigmes (psychanalyse, analyse transactionnelle, théories comportementalistes ...) tentent d'expliquer les déterminants ou les facteurs-clé qui sont à l'œuvre et sur lesquels il convient d'agir.

Dans le cas d'une organisation, la caractérisation du changement peut sembler plus aisée. Il suffit en effet d'observer les innombrables transformations dont sont l'objet les entreprises en réponse aux évolutions de l'environnement, des nouvelles technologies, ou des mouvements opérés par la concurrence. Mais, à y regarder de plus près, il n'est pas si facile de caractériser le changement organisationnel, tant ce concept est étroitement lié aux images multiples que l'on se fait de l'organisation. Comme le rappelle Livian (2001), les images de l'organisation – et donc de la conduite du changement qui en résulte - ont évolué dans le temps, chaque époque étant marquée par une métaphore dominante. Ainsi, après l'organisation vue comme une machine pendant tout le XIX<sup>e</sup> siècle, est apparue l'image du système vivant des années 1950, puis, à partir des années 1980, celle des systèmes auto-organisés (Morin, 1977). A ces grands paradigmes, on peut associer des disciplines et théories scientifiques différentes (physique quantique, théorie du chaos, théorie des automates, ...), ce qui rend bien compte de la diversité des visions de l'organisation. Il n'est pas question de toutes les détailler.

Arrêtons-nous un instant sur la caractérisation du changement que donnent les théories des systèmes, qui constituent un ensemble d'approches toujours particulièrement fécondes pour penser le changement organisationnel en lien avec le capital humain. Rappelons que ces théories ont été élaborées avant la deuxième guerre mondiale par Ludwig Von Bertalanffy (1937) : selon cet auteur, un système est un « ensemble d'unités en interrelations mutuelles ». Deux propriétés nous intéressent particulièrement : celles d'*homéostasie* et d'*évolution* sur lesquelles reposent les deux types majeurs de changement (Boaziz, 2006).

- 
- L'homéostasie : le système tend à maintenir un équilibre dynamique autour d'une norme de fonctionnement et réagit à tout écart au moyen d'une régulation par feed-back. Cela constitue le changement de type 1.
  - L'évolution : le système est loin de son point d'équilibre, suite à une crise ou un événement exogène, il y a modification des normes et du système lui-même, et passage d'une transformation à une autre. Cela constitue le changement de type 2.

Il existe dans tout système une dialectique entre ces deux propriétés. De leurs combinaisons découlent d'innombrables possibilités qui expliquent la complexité et la difficulté à prédire la dynamique du système.

L'application de ces principes s'avère intéressante pour l'organisation mais elle présente certaines difficultés. Il est en effet aisé de voir l'organisation comme un ensemble de sous-systèmes en interrelations mutuelles, par exemple des groupes d'individus ayant des missions communes. Il est toutefois plus complexe de savoir comment agir adéquatement pour conduire le changement organisationnel. Avec Olson (1971), nous savons que la volonté de ces groupes d'individus est une condition nécessaire mais non suffisante de la réussite de la conduite du changement entendu comme logique d'action collective. La mobilisation est en effet une composante importante. L'un des leviers essentiels de la mobilisation s'appuie en premier lieu sur la transformation des représentations et des valeurs, en bref des cadres mentaux par lesquels la réalité est construite. Comme le souligne Bohm (1988) et les tenants d'une approche systémique et constructiviste, l'organisation constitue une réalité socialement construite. Dès lors, conduire le changement organisationnel reviendra à modifier les cadres de sa représentation au moyen, par exemple, de techniques telles que le recadrage individuel et collectif. En laissant de côté une vision intentionnaliste – la gestion planifiée du changement –, nous passons à une gestion de la capacité à changer ou de se transformer – capacité qui repose en partie sur la modification des représentations.

### ***Gestion de la capacité de transformation et capital humain : la notion d'apprentissage***

Comme on le voit, l'idée du changement organisationnel est étroitement liée, dans une vision systémique et constructiviste, à la capacité qu'ont les individus, les groupes internes et les parties prenantes plus largement, à modifier en permanence les cadres et les modèles mentaux de référence. C'est le principe de l'apprentissage qui est à la base de la théorie de l'organisation apprenante (Argyris et Schon, 1978 ; Yeung, Ulrich et Von Glinow, 1999). Il constitue aussi le lien évident avec la théorie du capital humain décrite au début de l'article. Le changement organisationnel résulte en effet d'un apprentissage continu, et ce, à un niveau individuel et collectif. Il se traduit par l'acquisition de nouvelles

connaissances, de nouvelles compétences ; l'apprentissage peut être de plusieurs natures (cognitif, comportemental) et peut s'opérer de manière consciente ou inconsciente, formelle et informelle. On retrouve ici la fameuse typologie de Gregory Bateson (1972) des quatre niveaux d'apprentissage que l'on rappelle pour mémoire :

- Le niveau 0 correspond à celui du réflexe où un stimulus provoque toujours la même réponse, comme par exemple le fait de retirer sa main au contact du feu.
- Le niveau 1 correspond au conditionnement du réflexe à un stimulus. C'est le fameux exemple du chien de Pavlov qui salive systématiquement au même coup de sonnette.
- Le niveau 2 correspond au processus de généralisation grâce auquel le sujet est capable de transposer ce qu'il a appris d'un contexte à un autre. C'est l'exemple de l'apprentissage de la conduite sur une voiture donnée qui permet de conduire n'importe quelle autre.
- Le niveau 3 est le niveau le plus profond et le plus abstrait. Il consiste à modifier les prémisses (méta modèles) qui sont à la base des apprentissages du niveau 2. Cela passe par une redéfinition du système de la réalité, de lui même. Il s'agit de changer les habitudes de l'apprentissage du niveau 2. C'est la seule façon de sortir de situations de blocages ou de souffrances.

Au niveau organisationnel, cela passe par un changement des cadres mentaux et des routines organisationnels (Cyert et March, 1970; Levitt et March, 1988) qui se transforment au fur et à mesure que les acteurs acquièrent de l'expérience et progressent dans leurs perceptions. Dans le langage de Peter Senge (1990), cela va jusqu'à une véritable « métanoïa », c'est-à-dire un changement des cadres de perceptions au niveau 3, et donc une remise en cause systématique des habitudes de pensée à un niveau profond pour accéder à l'intelligence dite créative.

La perspective de l'apprentissage au niveau organisationnel est donc étroitement liée au développement du capital humain et à sa valorisation via la formation et le progrès personnel et organisationnel. Reste à créer les conditions de développement, de cette organisation apprenante dont le pilier est le capital humain. Elles sont nombreuses et on ne les détaillera pas ici (voir Senge, 1990<sup>19</sup>). Néanmoins, il n'est pas inutile de s'arrêter sur l'une d'entre elles qui concerne également la théorie du capital humain : c'est de disposer des outils de mesure et des méthodes de pilotage permettant d'identifier et de suivre les progrès accomplis par l'organisation et ses collaborateurs en matière d'apprentissage et de développement. L'un de ces outils est le tableau de bord du capital humain que nous allons voir maintenant et qui présente des points communs avec le

---

19. Rappelons que pour Peter Senge (1990), cinq disciplines d'apprentissage doivent être combinées pour construire une organisation intelligente et apprenante : la pensée systémique ; la maîtrise personnelle ; la remise en question des modèles mentaux ; la vision partagée ; l'apprentissage en équipe.



---

tableau de bord de la transformation.

***Le tableau de bord du capital humain : un outil d'apprentissage au service de la capacité de la transformation***

Plusieurs réponses ont été apportées depuis une trentaine d'années sur la question de la mesure du capital humain. Parmi celles-ci, comme le montre bien Johanson (1999), les tentatives pour mettre en place des comptabilités des ressources humaines sont restées à ce stade infructueuses. Certes, il reste peut-être encore des pistes intéressantes à explorer comme celle des investissements en formation (Johanson 1998), mais aucune d'elles ne s'est, à ce stade, vraiment traduite dans la réalité opérationnelle du monde de l'entreprise. On peut attendre beaucoup des approches de notations qui se développent aujourd'hui dans le sillage de la notation sociale et environnementale et dans le cadre du développement de l'entreprise socialement responsable, mais il est encore trop tôt pour en établir un bilan, notamment dans une perspective de conduite du changement.

Reste donc la voie qui s'est avérée l'une des plus fructueuses et prometteuses depuis une dizaine d'année et qui illustre particulièrement l'intérêt du concept de capital humain. Il s'agit des systèmes de mesure et de pilotage extracomptables et extrafinanciers qui ont vus le jour autour des approches de tableau de bord - *balanced scorecard* - (Kaplan, Norton 1992) et de capital intellectuel (Edvinson & Malone, 1997).

Si l'on s'arrête sur le *balanced scorecard*, rappelons qu'il s'agit d'un tableau de bord de pilotage d'un genre nouveau qui présente le grand intérêt de lier les dimensions financières, commerciales, organisationnelles et le capital humain. Au niveau du principe, le tableau de bord BSC présente plusieurs intérêts dans notre perspective du changement organisationnel, de la constitution d'un tableau de bord de la transformation :

- D'une part, il met en valeur la dimension du capital humain et apporte une réponse concrète et opérationnelle à la problématique de la mesure. Il replace le capital humain comme une des composantes majeures dans la déclinaison de la stratégie aux côtés des autres dimensions de l'entreprise (principe de cohérence).
- D'autre part, il valorise la dimension de l'apprentissage organisationnel, et permet de transcrire de manière très opérationnelle les approches de l'organisation apprenante.

Certains auteurs comme Becker, Uselid et Ulrich (2001) ont particulièrement bien développé les déclinaisons du BSC pour le capital humain. Mais, comme on va le voir au travers d'un exemple concret, l'intérêt du tableau de bord ne réside pas seulement dans son contenu, il tient aussi à la dynamique même de sa construction et de son animation, qui représentent une source précieuse d'apprentissage, et in fine, mobilisant la capacité de transformation.

**Un exemple de mise en place d'un tableau de bord de capital humain : le CORE**

Nous empruntons cet exemple à Chamak et Fromage (2006). Nous l'avons choisi car il nous semble particulièrement éloquent et proche de cas que nous avons rencontrés dans nos expériences de conseil. D'autres exemples peuvent être tirés de Becker, Uselid et Ulrich (2001).

L'un de ces cas est celui de la société Sure Process, société de services informatiques créée en 1975 dans un pays d'Europe du Nord, spécialisée dans la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de systèmes d'information dans les secteurs de santé et de l'aéronautique<sup>20</sup>. Ce qui est intéressant dans ce cas, c'est l'importance qu'accordent les dirigeants à l'engagement de tous les salariés et à la satisfaction du client, au cœur de leur vision stratégique. Ce qui se traduit très concrètement par un tableau de bord conçu et suivi par l'équipe de direction. Ce tableau de bord est organisé en axes et en indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, traduisant les orientations stratégiques de l'entreprise et les zones de risques. Les trois axes sont : Développement et mobilisation des compétences, Cohésion et engagement, Structure et organisation. Nous en donnons ici un exemple avec l'axe « Cohésion et engagement » :

Figure N°4 : Exemple de tableau de bord capital humain.

Satisfaction des salariés	2004	2005	2006	Lég
<b>Indice global de satisfaction (échelle de 1 à 5)</b>	3.8	3.8	3.9	
« Mon travail, mes efforts, et mes performances sont reconnus »	3.9	3.9	3.9	
« Mes opportunités d'évolution et de progression personnelles sont bonnes »	3.8	4.1	4.2	
« Je dispose d'une autonomie appréciable pour organiser mon travail »	4.3	4.2	4.2	
« Mon entreprise est un bon employeur que je recommande en tant que tel/en % »	94%	92%	93%	
% de salariés ayant atteint ou dépassé ses objectifs	83%	81%	86%	
Absences pour maladie/nombre j/salarié/an	2.1	2.3	2.4	
Départs Ingénieurs Système	18	11	14	

Source : Chamak, Fromage (2006) p.189.

20. Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons nous appuyer à ce stade sur l'exemple de tableau de bord au sein de la société d'assurances de notre terrain.

---

Il est intéressant de noter que la démarche est suivie sur plusieurs années, et qu'elle constitue de ce fait une dimension pérenne et fondamentale du système de management de l'entreprise. On peut aussi relever la dynamique spécifique que la démarche entraîne auprès de l'équipe de direction et de l'ensemble des collaborateurs. Non seulement, le tableau de bord rend les orientations stratégiques concrètes et visibles pour tous, mais il permet aussi d'alimenter le cercle vertueux de la confiance et donc de la croissance. Rattaché aux axes business, le tableau de bord et son suivi par l'équipe de direction ouvre la voie à l'apprentissage organisationnel et d'appréhender une des dimensions clefs de la capacité de transformation.

**Conclusion : vers une mesure des capacités de transformation intégrant toutes les composantes du capital immatériel**

Comme on vient de la voir, la construction d'un tableau de bord de capital humain constitue une première étape pour appréhender l'immatériel. Sur la base du cas évoqué, les indicateurs en termes de motivation et de potentiels des acteurs peuvent être complétés par des mesures plus dynamiques et de résultat tel que la capacité de transformation. Des tentatives ont été menées avec les concepts de maturité managériales et les outils proposés par l'institut Gallup sur l'évaluation du potentiel humain en action. Le déploiement de la mesure et la boucle d'action qui lui est sous-jacente constitue en soi une expérience de changement et d'apprentissage intéressante, mais le tableau de bord tire sa valeur non seulement de son contenu et de la réalité qu'elle expose, mais aussi, et surtout, des nouvelles manières d'envisager l'entreprise qu'il implique. Avec l'engagement des collaborateurs et le soutien des dirigeants, c'est finalement une autre vision de l'entreprise qui s'est imposée. En effet, avec le temps, autour de l'engagement des collaborateurs s'est constituée une véritable culture de l'entreprise créatrice de valeur. On rejoint ainsi l'une des conclusions de l'étude menée sur d'autres cas par Ulf Johanson, Maria Mårtensson et Matti Skoog (2000).

Reste néanmoins plusieurs défis majeurs, parmi lesquels nous en retiendrons deux :

- Le caractère encore très novateur : si l'on se base sur l'enquête de Weiss (2006), même si des progrès ont été accomplis ces dernières années, beaucoup reste à faire pour installer ce type de tableau de bord d'un genre nouveau.
- La nécessité de relier les différentes composantes de la mesure de la capacité de transformation dans le cadre d'un véritable tableau de bord de la transformation, en lien avec la vision selon le modèle proposé par la BSC.

Le capital humain et sa traduction sous forme de tableau de bord constituent donc une première composante test pour mesurer la transformation. Mais, comme on l'a montrés, la capacité de transformation est loin de se réduire aux capacités liées au capital humain au sens de la *balanced scorecard*. D'autres dimensions que nous avons envisagées doivent être approfondies. Sur ce point, notre étude exploratoire a jeté les bases d'un premier modèle de mesure de la capacité de transformation qui demandera des investigations complémentaires pour l'opérationnaliser davantage. Dans cette optique, il conviendra, dans une perspective comparée, d'étendre notre échantillon d'entreprises.

### Bibliographie

- Argyris C., & Schön D. (1978), *Organizational learning. A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesely.
- Bateson, G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York : Ballantine Books. Traduction française : *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- Becker G. (1975). *Human capital*. National Bureau of Economic Research.
- 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*, Vol. 16, pp. 53-101.
- Bertalanffy L von (1968), *General System Theory* (Traduction française : *La théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.
- Boaziz, I. (2006), *Initiation à l'intervention systémique*, support de cours, mimeo.
- Bohm, D. (1988), *La danse de l'esprit ou le sens déployé*, Paris : Editions Séveyrat.
- Campbell, D.T.,(1969) "Variation and selective Retention in Socio-Cultural Evolution", *General Systems*, 16:69-85, 1969
- Chamak A., Fromage C. (2006), *Le capital humain*, Paris, Editions Liaisons.
- Cyert R.M , March J. (1970), *Le processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.
- Drucker,P., (1993), *Post-capitalism Society*, Oxford, Butterworth Heinemann
- Edvinsson L. et Malone M. (1997). *Intellectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers.
- Huselid, M. & Becker, B., & Ulrich, D.(2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press.
- Jarzabowski P., J. Balogun et D. Seidl, (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, Vol 60, N°1, pp. 1-30.
- Johanson, U.; Eklöv, G.; Holmgren, M. and Mårtensson, M. (1999) *Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard. A literature survey of experience with the concepts. A report to the OECD*.
- Johanson, U., Mårtensson, M. and Skoog, M. (2000) *Mobilizing change. through the management control of intangibles*, School of Business, Stockholm.
- Johanson, U. (1998), « Écoute la réponse dans le vent. Les investissements en formation dans la perspective de la comptabilité des ressources humaines », *Formation Professionnelle – Revue Européenne*, n° 14, Août.
- Kaplan R.S., & Norton D.P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*. Vol. 70, No. 1.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988). "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*. Vol. 14, pp. 319-340.
- Livian Y-F (2001), *Organisation : théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- Morin E. (1977), *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Seuil, Paris.
- Olson M. (1971), *Logic of Collective Action*, Harvard University Press, 1971. Traduction

---

française : Logique de l'action collective, préface de Raymond Boudon, PUF, 1978 (2e éd. 1987).

Pettigrew AM., Woodman RW., Cameron KS., (2001), "Studying organizational change and development : challenges for future research", *Academy of management journal*, 44 (4), 697-713

Reason P. (2006), Choice and Quality in Action Research Practice, *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-203.

Reason P., Bradbury H. (2001), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London : Sage.

Schein E. H. (1987), *The Clinical Perspective in Fieldwork*, London: Sage.

Schultz T.W. (1961). « Investment in human capital ». *American Economic Review*, n°51, pp.1-17.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York : Doubleday Currency. Traduction française : *La cinquième discipline*, Editions F1RST, 1991.

Subramaniam M. et Youndt M.A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, 43: 3, pp:450-463.

Watzlawick P., Weakland J. et Fisch R. (1975), *Change*, Traduction française : *Changements – Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Editions du Seuil, 1981.

Weick K.E., (1979), *The social Psychology of Organizing*, Reading, MA : Random House

Weiss D. S. (2006), "HR Metrics that Count: Aligning Human Capital Management to Business Results", *Human Resource Planning*, 28.1.

Yeung A. K., Ulrich D. O., Nason S. W.& Von Glinow M. (1999), *Organizational Learning Capability*, éd. Oxford University Press.

Youndt M.A., Subramaniam M. et Snell S.A. (2004), "Intellectual capital profiles: An examination of investment and returns", *Journal of Management Studies*, 41, pp:335-362.