

**Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Dans quelle mesure la confiance est-elle un élément substantiel du capital immatériel ?

Mémoire présenté par :
Nicolas CERF

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales
Année académique 2022-2023

Promoteur :
Dominique MILIS



**Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Dans quelle mesure la confiance est-elle un élément substantiel du capital immatériel ?

Mémoire présenté par :
Nicolas CERF

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales
Année académique 2022-2023

Promoteur :
Dominique MILIS

Remerciements

Je voudrais remercier toutes les personnes qui m'ont permis d'acquérir un savoir, une liberté, et une joie suffisante pour aboutir à la réalisation de ce travail.

C'est-à-dire au corps enseignant et collaborateurs : cela va sans dire et pourtant il est essentiel de l'exprimer tant on a tendance à oublier combien nous sommes chanceux d'avoir accès à un enseignement accessible et de qualité.

À Karin, propriétaire d'une maison d'hôtes en Bretagne grâce à qui j'ai pu passer dix jours dans un lieu propice à la réflexion.

À toutes les personnes qui ont accepté de me consacrer un peu de leur temps et qui ont permis de donner une perspective de terrain à ce travail.

Ainsi et surtout, qu'à mes proches, en particulier ma compagne pour sa patience et à ma sœur pour son soutien.

« Virtuellement, tout échange commercial contient une part de confiance, comme toute transaction qui s'inscrit dans la durée. On peut vraisemblablement soutenir qu'une grande part du retard de développement économique d'une société est due à l'absence de confiance réciproque entre ses citoyens. »

Kenneth Arrow

Prix Nobel d'économie en 1972

Engagement Anti-Plagiat du Mémoire

« Je soussigné, CERF, Nicolas, en Master HD, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

Table des matières

Introduction générale :.....	1
PARTIE 1 : Revue de littérature et problématisation	3
Chapitre 1 : Définitions générales des concepts mobilisés :.....	3
1. Le gouvernement d'entreprise :.....	3
a. La théorie de l'agence :.....	3
b. La théorie des parties prenantes :.....	3
2. Le capital immatériel :	4
a. Tentative de définition :.....	4
b. Composantes :	6
c. Poids économique :.....	7
3. La confiance :	7
a. Définition :.....	7
b. Les théories de la confiance :.....	8
c. La mesure de la confiance :.....	10
4. VUCA et Brittle :.....	11
5. La responsabilité sociale de l'entreprise RSE :	11
6. Le développement durable :.....	12
7. Synthèse :.....	12
Chapitre 2 : Débats, mouvements et convergences :.....	12
1. L'importance du capital immatériel :	12
a. Un facteur de compétitivité :.....	12
b. Intangible, mais mobilisable :	13
c. Non sans difficulté :	14
d. Une boussole pour le monde politique ?.....	14
2. Évolution de la gouvernance d'entreprise :	15
3. La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable :	17
a. Soutenabilité :	17
b. Comptabilité environnementale :	18
4. Forces contraires :	19
5. Synthèse :.....	20

Chapitre 3 : Question de recherche	20
1. Substancial ?	20
2. Objectifs	21
3. Méthode	21
4. Récoltes ciblées d'information :	21
a. Capital humain (et social) :	21
b. Capital organisationnel	24
c. Capital système d'information.....	28
d. Capital technologique	31
e. Capital marque.....	33
f. Capital client	36
g. Capital fournisseur/partenaire	38
h. Capital actionnaires	41
i. Capital environnemental et sociétal.....	43
5. Synthèse.....	46
Chapitre 4 : Conclusion partie 1	47
 PARTIE 2 : Confrontation avec le terrain	48
Chapitre 5 : Méthodologie	48
1. Objectif :	48
2. Entretien qualitatif – semi-dirigé :.....	48
3. Modalités pratiques et échantillon cible :	49
4. Guide d'entretien semi-dirigé :	50
Chapitre 6 : Analyse des entretiens	51
1. Présentation des interlocuteurs :.....	51
a. Abdoulaye B. :	51
b. Anne-Laure C. :.....	52
c. François-Dominique C. :	52
d. Jean-François T. :.....	52
e. Laurent R. :	52
f. Maxime V. :	53

g. Patrick van H. :	53
h. Paul W. :	53
i. Pierre L. :	53
j. Quentin V. :	54
k. Reginald L. :	54
l. Thomas D. :	54
m. Yannick F. :	54
2. Contenu des entrevues :	55
a. L'importance des réglementations RSE et le développement durable :	55
b. L'absence de consensus sur la gouvernance :	57
c. L'importance de la confiance pour démarrer son activité :.....	59
d. L'importance de la confiance au niveau du capital humain :	61
e. L'importance de la confiance en gestion du changement :.....	63
f. L'importance de la confiance pour la marque et de la réputation :.....	64
g. La confiance dans la relation de coopération ou de co-création avec un partenaire stratégique :	66
h. Le sentiment général au sujet la confiance :	67
Chapitre 7 : Conclusion partie 2	69
PARTIE 3 : Conclusion	70
Chapitre 8 : Limites	70
1. Inhérente au sujet abordé :	70
2. Méthodologique :	70
a. Au niveau de la structure même de notre recherche :.....	70
b. Au niveau de la recherche documentaire :.....	71
c. Au niveau de la mise en perspective sur le terrain :.....	71
Chapitre 9 : Réponse à la question et conclusion générale	71
Chapitre 10 : Perspectives	73
1. Esprit critique :.....	73
2. Élargissement du sujet :.....	74
Bibliographie :.....	75

Listes des figures

Figure 1 : Territoire du capital immatériel	2
Figure 2: Vue bilan étendue	4
Figure 3: Proportion de capital immatériel S&P500	13
Figure 4: Exemple d'indice du Capital immatériel à destination du monde politique.....	14

Listes des tableaux

Tableau 1 : Taxonomie du Capital immatériel	6
Tableau 2 : Synthèse confiance / performance.....	46
Tableau 3: Guide d'entretien type.....	50

Introduction générale :

Chaque jour vous consommez de l'ordre de 2 à 3000 kcal et vous fournissez à peu près autant de travail (au sens physique du terme) (Passmore et al., 1974).

Par analogie au fonctionnement de la comptabilité financière, on pourrait dire que la mesure régulière des quantités de calories que vous absorbez et transformez en travail, à laquelle on ajouterait la mesure de votre masse suffit, en substance, pour orienter vos choix de vie.

En effet, ces mesures permettent la gestion en unité calorique d'une part des flux (vos apports alimentaires et l'énergie que vous dépensez) et d'autre part des stocks (en agrégeant votre masse).

Mais ces mesures sont-elles suffisantes pour juger de votre état de santé ou de vos habiletés ?

L'image est caricaturale, mais nous permet d'introduire la notion de capital immatériel qui a pour objet précisément de prendre en considération d'autres éléments, ceux qui ne sont généralement pas dans le giron traditionnel du reporting économico financier.

Et c'est cet aspect « lunette sur un système myope » qui a suscité mon intérêt, car bien que le concept ne soit pas nouveau ; la première évocation date de 1920, les premiers travaux de 1963 (Julia, 2020, p. 15,16) ; j'en ignorais tout.

Cette discipline adolescente est encore en partie hétérodoxe, mais suscite l'intérêt de tous les acteurs majeurs de l'économie : les Nations unies (*Articles manufacturés*, 2017), les états (*Rapport Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie*, 2022) les organismes rédacteur de normes comptables (*IFRS - IAS 38 Intangible Assets*, 2023), les cabinets d'audit (Betbeze, 2017), etc.

Cette effervescence rend aussi le sujet tentaculaire, sa dynamique et ses applications potentielles nourrissent de nombreux débats, tant et si bien qu'il n'aurait pas été raisonnable ni intéressant de tenter d'en décrire tous les éléments saillants.

C'est la raison pour laquelle nous ne chercherons pas à suivre l'ensemble des mobiles, mais seulement son mouvement résultant.

Cette contextualisation sera l'objet de la première partie, qui contiendra également la définition des concepts nécessaires à la bonne compréhension de ce travail.

Nous poursuivrons ensuite, toujours en partie 1, avec l'introduction théorique de notre interrogation : dans quelle mesure la confiance est-elle un élément substantiel du capital immatériel ?

Cette interrogation est née de mes lectures à la fois sur la gouvernance d'entreprise et sur le capital immatériel.

L'intérêt « opérationnel » de cette question suit la logique suivante : si tel que la littérature l'indique, une entreprise a tout intérêt à développer son capital immatériel et si la confiance est un élément substantiel de celui-ci, alors l'entreprise a aussi tout intérêt à prendre des mesures en lien avec le développement de la confiance.

Pour confronter le lien évoqué avec le terrain, nous avons choisi la méthode qualitative sur la base d'entretiens semi-dirigés, avec pour objectif de parvenir à un panel suffisamment diversifié pour élargir l'horizon des réponses. Ce faisant, nous entrerons dans la deuxième partie du présent travail.

Après la mise en parallèle du résultat de notre recherche documentaire et des entretiens et leur interprétation, nous clôturerons ce travail avec une conclusion générale et des pistes de réflexion ultérieures.



Figure 1 : Territoire du capital immatériel
(Observatoire de l'Immatériel, 2023)

PARTIE 1 : Revue de littérature et problématisation

Cette partie est à appréhender comme le prolégomènes du travail de recherche qui est développée en partie 2.

Elle est subdivisée en quatre chapitres, les trois premiers suivent une logique du général pour arriver au particulier, quant au quatrième, il est dédié à la conclusion de cette partie.

Chapitre 1 : Définitions générales des concepts mobilisés :

Ce chapitre a pour vocation d'outiller et d'aligner le lecteur sur les notions qui seront appelées lors du développement théorique de la question de recherche.

1. Le gouvernement d'entreprise :

« ... désigne les structures et les systèmes de contrôle qui définissent les responsabilités des managers à l'égard des parties prenantes d'une organisation » (Fréry, 2020, p. 179).

Ses structures sont encadrées par des codes de bonnes gouvernances plus ou moins contraignants suivant la nature de l'organisation (cotée en bourse ou non).

Leurs nombres et types varient également en fonction des choix que l'organisation a pris quant à sa gouvernance : conseil d'administration, comité de pilotage, conseil d'avis, etc.

Il est intéressant de se référer aux travaux sur la gouvernance d'entreprise dans le cadre d'un travail qui s'intéresse à la confiance, car la gouvernance a été initiée pour répondre à des enjeux d'asymétries d'intérêts entre managers et actionnaires.

Parmi les théories afférentes à ce point, citons :

a. *La théorie de l'agence :*

Elle s'intéresse à la façon dont un principal, « le donneur d'ordre », peut s'assurer de la défense de ses intérêts lorsqu'il délègue un mandat à un agent, « l'exécutant », et ce, en particulier, lorsqu'une certaine liberté de décision s'avère nécessaire pour la bonne exécution du mandat, c'est typiquement le cas entre un actionnaire et un dirigeant.

b. *La théorie des parties prenantes :*

Quant à elle, elle propose que les décisions stratégiques prennent en considération une pluralité d'acteurs, tels que les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, le public, etc., le soubassement étant qu'eux aussi contribuent à la création de valeur, directement ou indirectement.

2. Le capital immatériel :

a. Tentative de définition :

Nous avons introduit ce travail par une analogie provocante évoquant le vide qu'essaie de combler le concept de capital immatériel et avant d'entrer dans une description plus technique de la définition du capital immatériel, pensons à la démarche intellectuelle que le sociologue Pierre Bourdieu avait faite en son temps (année 1980) concernant le capital symbolique (« totale ») d'un individu.

Au terme de ses recherches, Bourdieu avait abouti à subdiviser ce capital symbolique en plusieurs composantes : le capital économique, le capital social et le capital culturel.

Une fois de plus par analogie, on peut constater que l'économique seul n'est pas un vecteur de compréhension satisfaisant, fut-il d'évaluer un capital (au sens marxiste du terme).

En dehors de son objectif explicatif de la valeur résiduelle, c'est-à-dire « l'ensemble des éléments qui contribuent à accroître la production globale sans qu'il y ait accroissement proportionnel des quantités d'inputs primaires, capital et travail. » (Dupuis, 2014, p. 14), déjà cité par le biais des deux analogies précédentes, le capital immatériel est un concept dont la définition est encore en attente de consolidation (par ailleurs les termes : goodwill, incorporels et intangibles font également référence à des concepts de l'immatériel au sein de l'entreprise).

	ACTIF	PASSIF	
Valeur globale de l'entreprise	Valeur comptable		
	Immobilisation Actifs circulants Capital humain Capital organisationnel Capital système d'information Capital technologique Capital marque Capital client Capital fournisseur/partenaire Capital actionnaires Capital environnemental et sociétal	Fonds propres Dettes Goodwil	Bilan = Valeur visible
			Capital immatériel = valeur invisible

Figure 2: Vue bilan étendue

Néanmoins, on peut circonscrire son champ d'application grâce aux définitions ci-dessous.

Et ce, sachant que dans ce travail, nous opterons pour une approche non restrictive en ne cherchant pas à éluder l'aspect performatif que comportent certains développements en cours.

- « ... est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et de compétences professionnelles qui confèrent un avantage compétitif sur le marché» (Edvinsson & Malone, 1997, p. 39).
- « L'immatériel est composé de systèmes d'actifs humains, relationnels et organisationnels qui génèrent une singularité irréductible, la résilience et la capacité d'extension d'un acteur économique, la fierté et le sentiment d'appartenance des hommes et femmes qui y contribuent » (Durand, Rodolphe, 2021).
- « Le capital immatériel, c'est, pour une entreprise, tout ce qui ne s'évalue pas analytiquement dans les comptes : la confiance des clients, les savoir-faire des salariés, la connaissance fine qu'a l'entreprise de son écosystème, la force de sa marque » (Durand, Rodolphe, 2021).

Nous constatons que la finalité est aisément exprimée et que les constituants sont éminemment transversaux, voire indissociables. Cela étant, il existe une taxonomie assez représentative que nous vous présenterons au point suivant.

Il nous faut également préciser que le capital immatériel fait l'objet de toute une série de développement normatif aussi bien comptable que légal.

Citons par exemple l'IFRS-IAS 38 (*IFRS - IAS 38 Intangible Assets*, 2023, p. 38) ou la loi sur les droits d'auteur (*Les droits d'auteur*, 2022).

Et ce travail de modélisation est prégnant dans l'évolution des discussions au sujet du capital immatériel. Car la prise de conscience de son importance n'est pas nouvelle : Henri Ford déclarait déjà en son temps (année 1920) que "Les principales valeurs d'une entreprise, son personnel et sa réputation, ne sont pas inscrites à son bilan". Aujourd'hui, c'est son utilisation concrète, sa valorisation et son financement qui nécessitent des discussions.

Dans une optique différente, certains auteurs y voient plutôt un objet au pouvoir narratif, ainsi Jérôme Julia annonce dans son ouvrage que « ...l'immatériel permet au dirigeant de construire un futur désirable, d'ouvrir de nouveaux territoires à l'initiative, de nouveaux champs d'action» (Julia, 2020, p. 76).

Et enfin, les données agrégées de valorisation en capital immatériel sont également utilisées à un niveau étatique (Miroudot, 2020).

b. Composantes :

Comme indiqué au point précédent, pour permettre une compréhension plus fine du capital immatériel, celui-ci est découpé en différentes composantes (Dupuis, 2014, p. 18).

Tableau 1 : Taxonomie du Capital immatériel

<i>Taxonomie du Capital immatériel</i>	
Capital intellectuel	
	Capital humain
	Capital humain (Motivation, savoir-être, compétence, climat, expertise, leadership...)
	Capital structurel
	Capital organisationnel (Politique qualité, sécurité, orientation client...)
	Capital système d'information (Couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts...)
	Capital technologique (Niveau d'investissement, maîtrise, protection, innovation...)
	Capital relationnel
	Capital marque (Notoriété, réputation, singularité...)
	Capital client (Fidélité, solvabilité, rentabilité...)
	Capital fournisseur/partenaire (Qualité des livraisons, SAV, rapport qualité/prix...)
	Capital actionnaires (Capacités financières, patience, notoriété, expertise...)
Capital environnemental et sociétal	
	Capital environnemental et sociétal (qualité de l'environnement naturel, infrastructures, sécurité publique...)

Au travers de cette taxonomie, on peut se rendre facilement compte de l'étendue des disciplines convoquées dans la famille de l'immatérielle. Il se pose alors tout naturellement la question de son poids économique.

c. *Poids économique :*

Il nous faut être conscients que la valorisation du capital immatériel présente de grandes difficultés (Xerfi Canal, 2018), car il n'est pas encore totalement défini tel qu'explicité précédemment. Mais aussi en raison de sa reconnaissance comptable parcellaire et de sa nature même (souvent sans valeur sur le marché) qui implique que certains éléments ne peuvent être évalués que par des méthodes soustractives (la valeur résiduelle) (Bessieux-Ollier et al., 2014a).

En sus de cette difficulté d'ordre comptable, il ne faut négliger aucun secteur, ainsi la valeur des produits manufacturés provient à près d'un tiers du « capital immatériel » (*Articles manufacturés*, 2017).

Englobant les considérations ci-avant et suivant les données de la Banque mondiale, le capital immatériel représente plus de 60 % de la richesse de la plupart des pays développés, par exemple 86 % en France en 2016 (*Rapport annuel 2022, 2023*). En terme plus micro-économique, cela est corroboré entre autres par une étude réalisée par le cabinet Ernst en 2007 avec comme échantillon les 101 plus grandes sociétés cotées d'Europe, dont 78 de l'indice FTSEurofirst 80, montrant que 63,6 % des actifs de ses entreprises étaient incorporels et que ce taux était en augmentation (*Près de deux tiers de la valeur des sociétés est immatérielle*, 2008).

Cette proportion est considérable d'autant plus si l'on admet que le capital immatériel est une source importante de croissance et de compétitivité comme on le verra au chapitre suivant.

3. *La confiance :*

a. *Définition :*

Voilà un terme qui nous est bien plus commun ! Et pourtant, il nous faudra dépasser notre compréhension instinctive de ce mot si nous souhaitons répondre consciencieusement à notre question de recherche.

Et la définition du dictionnaire Le Robert ne nous aidera pas :

« Espérance ferme, assurance d'une personne qui se fie à qqn ou à qqch. → foi, sécurité.

Avoir une confiance absolue en (qqch., qqn).

Donner, témoigner sa confiance. Obtenir, tromper la confiance de qqn»

(*Dico en ligne Le Robert*, 2023).

Car le synonyme "foi" renseigné pourrait nous conduire sur une fausse route. En effet, il s'agit précisément avant tout autre développement de bien distinguer confiance et foi, confiance et croyance. Étant donné que la confiance « n'est possible qu'entre deux êtres humains, éventuellement par la médiation d'une institution et donc d'une norme sociale

ce qui exclut le rapport à une abstraction spirituelle et « par extension l'idée de croyance dans une réalité générale (l'optimisme) ou dans ses propres capacités (l'assurance)» (Laurent, 2019, p. 17).

Il faut d'ores et déjà garder à l'esprit que du fait de son caractère transversal, le thème de la confiance peut être abordé suivant plusieurs optiques dépendantes de la discipline qui l'étudie : Sociologie, psychologie et économie.

Mais alors qu'est-elle ?

- « Elle est acceptation de ce que quelque chose de l'avenir dépende d'un autre, hypothèse sur la conduite future de cet autre, qui est même un pari concernant l'inconnu, suivi d'effets dont on accepte la part d'imprévisibilité » (Cornu, 2003).
- Elle est « un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir sur autrui. Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance. Celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » (Laurent, 2019, p. 18).
- Elle est emplie de subtilité, citons par exemple le proverbe russe « doveryai, no proveryai » qui signifie « faire confiance, mais vérifier ».
- Et enfin, elle joue un rôle majeur dans nos économies, raison pour laquelle elle est un champ d'études pour les économistes, cherchant essentiellement à expliquer l'engagement des agents dans des relations de coopération, en dépit de l'incomplétude contractuelle (Billand, 1998, p. 67).

b. Les théories de la confiance :

Le statut de la confiance en économie n'est pas encore fermement scellé et plusieurs théories s'articulent autour de ce sujet.

1. La théorie néoclassique standard :

Dans cette perspective, la coopération « spontanée » est considérée comme étant une énigme, la théorie néoclassique voulant que l'individu ne soit engagé que dans une quête égoïste de son intérêt personnel et qu'en l'absence de motifs « contraignants » ou « incitateurs », il ne s'active pas (Billand, 1998, p. 68).

Dans ce cadre, la confiance est perçue comme une prise de risque calculée et relève donc d'un acte purement rationnel et utilitaire, ayant comme objectif la maximalisation égoïste de son gain.

2. La théorie de la rationalité limitée :

Mais cette rationalité supposée est dans les faits contestables, soit de façon directe : car l'agent (celui qui fait confiance) n'est souvent pas entièrement informé, soit de façon indirecte, car il estime que le coût de recherche de l'information dépasse le coût du risque pris (Billand, 1998, p. 68).

3. L'approche psychologique :

Dans un cas comme dans l'autre, à ce risque qui correspond à la probabilité d'une perte, s'ajoute la condition d'interdépendance des acteurs, que ceux-ci soient individuels ou organisationnels. « Ainsi, sans perception du risque et sans interdépendance, la confiance n'aurait aucune fonction : elle n'est pas un comportement (c'est-à-dire coopérer) ni un choix (c'est-à-dire prendre un risque), mais une condition psychologique sous-jacente à de telles actions » (Gratacap & Le Flanchec, 2011, p. 29).

Cette condition psychologique est produite soit par l'apprentissage de la relation entre les partenaires (Gulati, 1995), qui permet alors par un effet cyclique une tolérance grandissante des éléments « hors contrat », soit par le biais de la réputation (Kreps & Wilson, 1982) qui conduit aux mêmes effets dans une échelle de temps qui tend à être réduite.

Si le premier aspect de la théorie standard (le choix exclusivement rationnel) est donc sujet à controverse, le deuxième (la recherche égoïste de ses propres gains) l'est tout autant :

- pour des raisons stratégiques : soit l'agent n'arrivant pas à évaluer avec certitude que les gains immédiats sont supérieurs aux pertes futures engendrées (principe d'aversion à l'incertitude), soit par incapacité de mise en œuvre (Billand, 1998, p. 73).
- ou par opposition au principe d'égoïsme, en admettant que les motivations soient plurielles : parfois altruiste, l'agent souhaite résoudre un problème qui ne le concerne pourtant pas et parfois extérieur, en poursuivant un but dont il n'est pas la source du référentiel, l'honnêteté par exemple (SEN, 1985).

4. L'approche sociologique :

Toutes ces évaluations que l'agent effectue de façon plus ou moins consciente sont souvent enchâssées « dans un réseau de relations sociales qui l'influencent, voire le [détermine] » (Laurent, 2019, p. 30). La confiance apparaît alors non pas uniquement comme une autodétermination, mais « comme une des trois "institutions invisibles" du contrat social, les deux autres étant l'autorité et la légitimité, permettant implicitement aux individus de faire société » (Laurent, 2019, p. 34).

Mais comment concilier la confiance dans les institutions en préservant notre postulat de départ qui est que la confiance, au sens le plus strict du terme, ne peut se comprendre qu'entre deux individus ?

La réponse est qu'on ne peut pas, suivant le principe évoqué précédemment : « Celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » (Quéré, 2005, p. 205). Or nous ne savons souvent rien ou en tous les cas pas suffisamment que pour pouvoir juger des gouvernants des institutions. C'est pourquoi on parlera dans le cas des institutions de quasi-confiance, c'est-à-dire de raisons suffisantes de croire en une certaine fiabilité de l'institution (Quéré, 2005, p. 204-205).

C'est ainsi que la quasi-confiance dans les institutions est aussi qualifiée de « Fiabilité institutionnelle » (Laurent, 2019, p. 41).

Cette quasi-confiance dans les institutions peut, au niveau du développement macro-économique, pallier un manque de confiance interpersonnelle (Ahlerup et al., 2009).

c. La mesure de la confiance :

Avant tout, il nous faut mentionner que la reconnaissance de l'importance de la confiance dans les processus sociaux et économiques est bien antérieure à la mesure de celle-ci (Gambetta, 2000).

Il y a deux familles méthodologiques de la mesure de la confiance : les jeux (expériences sociales) et les sondages (enquêtes d'opinions).

Les sondages, qui sont très médiatisés au travers des différents indices de confiance formulés par les « Instituts nationaux de la statistique », sont entachés de deux problèmes majeurs : (Laurent, 2019, p. 51-55).

- Un problème conceptuel : par définition, ils ne peuvent mesurer que la confiance dite généralisée, c'est-à-dire la confiance envers soit les institutions, soit un impersonnel « tout le monde », ce qui est inadéquat vis-à-vis de notre définition.
- Un problème pragmatique : les questions standards posées dans ces enquêtes sont nécessairement altérées par une trop grande part d'interprétation des répondants (l'échantillon étant un public ordinaire).

Les expériences sont construites sous forme de jeu (aux scénarios plus ou moins élaborés) ou les participants sont amenés (de façon répétée) à faire un choix entre « coopérer » ou « faire défaut ».

Le dilemme du prisonnier est un exemple de ce type d'expérience : « accusés d'avoir commis un crime ensemble et que la police interroge dans deux cellules séparées, sans

leur laisser la possibilité de communiquer l'un avec l'autre. Les prisonniers doivent-ils se dénoncer mutuellement ou, au contraire, refuser de parler aux policiers ? S'ils restent silencieux tous les deux, ils seront uniquement condamnés pour des délits mineurs. Les enquêteurs vont cependant leur proposer un marché en leur promettant la liberté immédiate, mais à l'unique condition qu'ils trahissent leur complice. Or, si tous les deux trahissent, le juge ne sera certainement pas clément et ils seront tous les deux punis pour leur crime. Le dilemme pour chacun des prisonniers se résume donc à évaluer leur loyauté mutuelle : s'ils résistent tous les deux à la tentation de trahir, la punition subie sera réduite, mais si l'un des deux est certain que l'autre ne trahira pas, il est plus logique pour lui de le dénoncer, car ainsi, il retrouvera immédiatement la liberté. Les deux prisonniers sont clairement en situation d'interdépendance, mais puisqu'ils ne peuvent pas communiquer, chacun doit prendre le point de vue de l'autre et penser le futur (que va-t-il faire ?) pour en déduire le présent (est-ce que je le trahi ?) » (Fréry, 2020, p. 289).

Ses expériences présentent également un défaut conceptuel : "La coopération y est à la fois l'indicateur et la conséquence de la confiance" (Glaeser et al., 2000) néanmoins elles restent plus instructives que les sondages, car plus en phase avec notre définition de la confiance.

4. VUCA et Brittle :

Le monde évolue en complexité et en imprévisibilité, en témoignent les acronymes récents:

- VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu)
- Brittle (*Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible*)

Leur définition complète n'est pas pertinente dans le cadre de ce travail, mais retenons que l'idée de prédire le futur sur la base de probabilité nourrie avec des données passées est progressivement abandonnée : « La prévision est empêchée, le passé ne suffit plus à penser l'avenir » (Frimousse & Peretti, 2023).

5. La responsabilité sociale de l'entreprise RSE :

La RSE « ...est l'engagement des organisations à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie de leurs salariés, de leur entourage et de la société au sens large. Il s'agit donc de déterminer de quelle manière une organisation excède ses obligations réglementaires minimales envers ses différentes parties prenantes. De plus en plus souvent, la position d'une entreprise en termes de RSE devient une partie de sa stratégie, jusqu'à contribuer à son avantage concurrentiel» (Fréry, 2020, p. 189).

Cette notion ainsi que celle du développement durable sont intimement liées avec le capital immatériel, comme nous le verrons au chapitre suivant.

6. Le développement durable :

Est « ...celui qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Le développement durable ou soutenable assure ainsi une certaine équité intergénérationnelle puisqu'il impose de ne pas prendre de décisions qui se révéleraient irrévocables pour les générations futures. Les générations actuelles ont donc une responsabilité particulière quant aux biens de la nature. Elles doivent éviter les dégradations irréversibles et l'épuisement des ressources naturelles non renouvelables afin de préserver la reproduction de la biosphère» (Garnier, 2017, p. 194).

7. Synthèse :

Dans ce chapitre, nous avons défini les concepts fondamentaux qui seront utilisés et approfondis dans la suite du travail pour contextualiser, définir et répondre à la question de recherche.

On peut d'ores et déjà constater que les deux objets d'études principaux, le capital immatériel et la confiance, sont au sein de la communauté scientifique sujets à débat, ce partage de définition révèle de ce fait toute son importance.

Chapitre 2 : Débats, mouvements et convergences :

Ce chapitre a comme objectif de contextualiser la question de recherche.

Le capital immatériel est, comme on l'a déjà mentionné dans le chapitre 1, une matière vivante et avant de pouvoir s'interroger sur sa substance, il faut faire le point sur son environnement.

1. L'importance du capital immatériel :

Nous avons déjà indiqué au chapitre 1 son poids économique (en termes de capital), mais d'autres dimensions font du capital immatériel un enjeu d'actualité.

a. Un facteur de compétitivité :

La mondialisation a permis au pays émergent d'être aussi et souvent plus compétitif sur les produits où les critères de prix de revient et de coût de main-d'œuvre sont décisifs.

Les facteurs de compétitivité sont de ce fait à trouver ailleurs, tels qu'au niveau de : l'innovation et de la créativité, de l'image et de la notoriété, de la qualité du management

des projets (qui permet le travail sur-mesure), etc. Or tous ses éléments sont du capital immatériel (Andrieux, 2005).

b. Intangible, mais mobilisable :

Faire grandir et investir dans ce type de capital est devenu, aux vues des chiffres disponibles, une question de bon sens. En effet, "Il y a une corrélation totale entre le niveau d'investissement fait dans les actifs immatériels et la croissance, résume Éric Hazan, senior partner chez McKinsey... » (Digitale, 2021).

«... Dans le détail, entre 1995 et 2019, les secteurs qui ont le plus investi dans les biens immatériels ont enregistré une croissance de la valeur ajoutée brute (VAB) 28 % supérieure à celle des autres secteurs» (Digitale, 2021).

Sur une base plus large, l'OCDE constate également, mais de façon plus mitigée (car une part des revenus de l'immatériel est cannibalisée sur les revenus de la main-d'œuvre) un retour sur investissement croissant sur une période étudiée allant de 2005 à 2015 (Miroudot, 2020, p. 39).

Autre aspect visible et en partant du principe que les États-Unis sont représentatifs en termes de tendance, on peut observer que l'accroissement du capital immatériel et de sa valeur ajoutée est bien réel grâce au graphique ci-dessous. Sachant que le S&P 500 est un indice boursier : les entreprises présentées dans le panier varient en fonction de leurs performances.

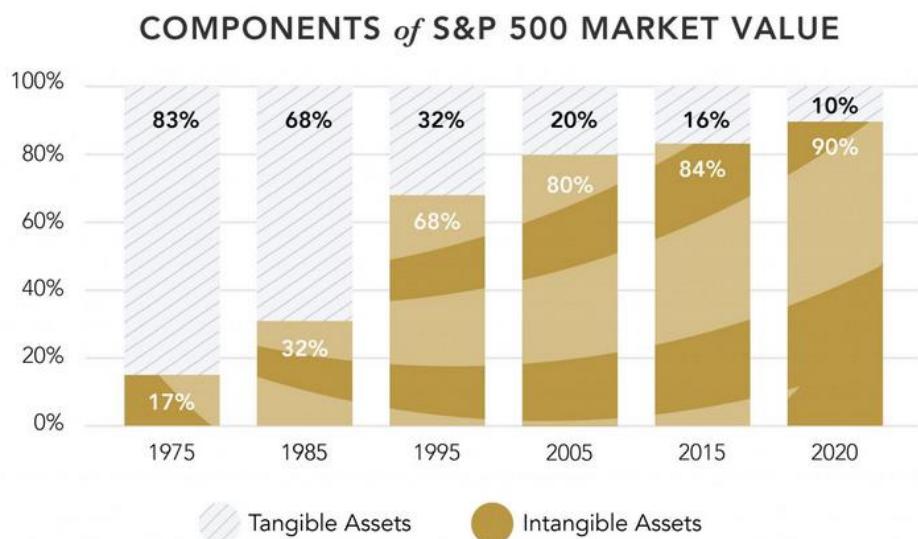


Figure 3: Proportion de capital immatériel S&P500

(« Intangible Asset Market Value Study », 2020).

c. Non sans difficulté :

Il y a tout de même une ombre au tableau, son financement est plus complexe que pour les actifs matériels (*Bridging-the-gap-in-the-financing-of-intangibles-to-support-productivity-background-paper.pdf*, 2021, p. 8).

En effet, « ...l'allocation efficace des capitaux par les investisseurs s'avère plus difficile. Ceci est lié, en partie, au fait que les systèmes comptables ne traduisent que très imparfaitement les dépenses et la valeur associées aux diverses composantes du capital immatériel dans les états financiers » (Bessieux-Ollier et al., 2014a).

De ce fait, en France par exemple et selon l'Observatoire de l'immatériel, une grande partie des entreprises industrielles « ...n'atteignent pas le montant d'investissement suffisant pour que les effets sur la performance financière soient croissants. En effet, le point d'inflexion pour les PME s'établirait autour de 100 000 euros (rappelons que la valeur médiane tourne autour de 20 000 euros et la moyenne de 60 000 euros) tandis que lorsque l'on inclut toutes les entreprises (PME et ETI), il s'établirait à plus de 1 million d'euros. Selon les secteurs, entre 2 et 10 % des entreprises seulement franchissent ce point » (*Rapport Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie*, 2022)

d. Une boussole pour le monde politique ?

Cette difficulté de financement est une préoccupation politique. De fait, à côté des multiples organisations académiques, des ONG, des cabinets privés et « du monde comptable », le sujet du capital immatériel intéresse également le monde politique, celui-ci constituant une source de compétitivité avérée, et donc un composant des stratégies de croissance (Durand, Rodolphe, 2021).

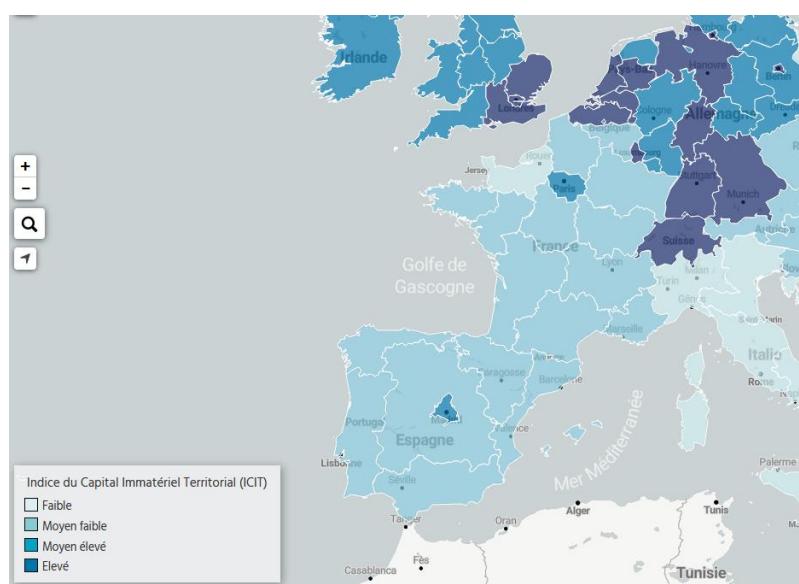


Figure 4: Exemple d'indice du Capital immatériel à destination du monde politique
(*Capital immatériel et innovation territoriale - Europe 2019, 2023*).

2. Évolution de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise est à la croisée des thèmes abordés dans ce travail : penser, décider, rapporter et contrôler sont dans le champ lexical aussi bien de la confiance que du capital immatériel. Nous y reviendrons dans le chapitre 3.

Ce que nous souhaitons montrer dans cette section, c'est l'évolution et la dynamique actuelles de la gouvernance d'entreprise.

Historiquement, la gouvernance d'entreprise était exclusivement destinée à aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants, dixit la théorie de l'agence (1976).

La gouvernance avait alors (aux États-Unis essentiellement, car le capital y était déjà librement négociable) pour mission de répondre à une problématique bien réelle, une trop grande autonomie des managers dans les choix stratégiques de l'entreprise, du fait d'une structure de propriété très diffuse. À tel point que « les coûts à engager pour contrôler le management étaient jugés supérieurs aux rendements escomptés » (Barka & Marco, 2017, p. 40).

Ce type de gouvernance a privilégié de facto la maximalisation de la valeur actionnariale (Bughin, 2009, p. 70).

Pour accroître la collaboration, des outils internes ont été mis en place tels que la constitution de conseil d'administration. Dans la même vague, des réflexions sur sa composition et sur la compétence des administrateurs ont été cristallisées dans des codes de gouvernances (Brédart, 2013, p. 67).

À partir des années 1980, à la suite de la financiarisation de l'économie, de nouveaux types d'investisseurs émergent. Ce qui conduira dans les années 1990 à de nombreuses prises de contrôle hostiles néfastes pour les autres parties prenantes qui réclament en réaction plus de régulation.

C'est le début du capitalisme partenarial plus soucieux des intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Notamment grâce aux administrateurs indépendants qui n'ayant pas de liens financiers ou hiérarchiques avec la société seraient plus raisonnés car sans conflits d'intérêts potentiels.

C'est aussi le début de la prise de conscience que l'entreprise n'est pas seulement un acteur économique, mais aussi un acteur systémique (Barka & Marco, 2017, p. 42).

Aujourd'hui, trois modèles de gouvernances coexistent encore :

- Un modèle Shareholder : L'objectif du conseil d'administration y est la maîtrise des coûts d'agence.
- Un modèle Stakeholder : L'objectif du conseil d'administration y est plus ouvert à la prise en compte des intérêt de l'ensemble des parties prenantes.

- Un modèle hybride : L'objectif du conseil d'administration y est de développer sa capacité à prédire, saisir et dessiner le futur. En saisissant des opportunités et en définissant ses valeurs (Barka & Marco, 2017, p. 45-46).

Et demain ? Depuis plus d'une dizaine d'années, la recherche académique semble indiquer que de nouvelles évolutions du paradigme de la gouvernance sont nécessaires, épingleant un certain essoufflement des modèles actuels. Par exemple, le précepte communément admis de « ...l'influence négative de la latitude managériale sur la création de valeur... » (Chatelin, 2009, p. 37) est remis en cause. Ce qui est en phase avec les évolutions que le monde juridique nous a enseignées au travers du droit souple, ainsi « ...l'idée qu'il soit possible de régir l'action humaine sans obligation ni sanction n'est ni si nouvelle, ni si utopique » (Chatelin, 2009, p. 36).

Marek Hudon, professeur de finances à la Solvay Business School, a déclaré que « le modèle [de gouvernance] traditionnel est usé, jusqu'à la corde même. Il ne parvient pas à prendre en compte la complexité de notre monde et les nouveaux défis amenés par certaines parties prenantes » (Caevel, 2023).

Ainsi, au côté de la dimension de la performance économique, la gouvernance est de plus en plus attendue sur les sujets :

- De l'éthique : « La gouvernance a un rôle essentiel à jouer en créant et en pérennisant la confiance, tout en s'assurant de donner le ton sur le plan de l'éthique » (Martineau & Lulin, 2023, p. 48).
- De l'environnement : 81 % des actionnaires de DuPont ont approuvé une proposition obligeant l'entreprise à divulguer la quantité de plastique qu'elle rejette dans l'environnement chaque année et à évaluer l'efficacité des politiques de DuPont en matière de pollution (Hart & Zingales, 2022).
- Du fonctionnement des organisations : « La fin du patriarcat et de son corollaire, la remise en question de l'autorité» et « La remise en question de l'individualisme pour rentrer dans de nouveaux modes d'organisation basés sur la collaboration, la collégialité et la coopération» (Silva, 2023, p. 85).
- De sa contribution sociétale : conditions de travail, partage équitable de la valeur ajoutée, mécénat, programme de prévention santé et bien-être au travail, ergonomie, équité, etc.

En lien avec ces attentes sociétales, de nouvelles formes d'organisation émergent : Entreprise à mission, coopérative à finalité sociale, entreprise libérée, entreprises sociales & entrepreneuriat social.

Celles-ci participent à la définition de nouveaux paradigmes de gouvernance. Par exemple l'entreprise à mission suppose d'inscrire la mission dans l'objet social de l'entreprise, pour se faire il faut d'une part un large consensus sur celle-ci et d'autre part, en assumer les conséquences en termes de moyens mis à disposition pour s'assurer de l'alignement et de la réussite de celle-ci (Serres et al., 2022, p. 4).

Cette tendance est également visible dans la communication extrafinancière des entreprises, ainsi en 2022, 96 % des entreprises du G250 présentent un rapport sur la durabilité ou les questions ESG (RSE) (*Global Sustainability Survey Reporting 2022 - KPMG France*, 2023). Cette proportion n'était que de 32 % en 1999 (Dupuis, 2014, p. 72).

À terme, la notion d'immatériel aura nécessairement également une influence sur la gouvernance, étant donné qu'il « n'est jamais la propriété à 100 % d'un acteur ou d'une organisation » et que « ... les parties prenantes qui incarnent l'immatériel sont tantôt à l'intérieur, tantôt à l'extérieur de l'organisation » (Julia, 2020, p. 53).

3. La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable :

Comme souligné précédemment, les topologies récentes du capital immatériel prennent en compte l'environnement.

a. Soutenabilité :

RSE et développement durable sont des concepts qui se sont progressivement agglomérés, rassemblés par la question de la soutenabilité du régime de croissance de l'entreprise (Dupuis, 2014, p. 74). Ce qui constitue une évolution remarquable, les deux notions étant historiquement tout à fait séparées jusque dans les années 2000.

Les normes mondiales pour le reporting en matière de développement durable GRI (*GRI - Home*, 2023) utilisées dans la rédaction des rapports d'entreprise annuels constituent également un liant entre RSE et développement durable.

De plus, depuis 2013, les rapports intégrés annuels (l'information financière et non financière) (*Integrated Reporting*, 2023) évoluent vers une vue synthétique de l'impact sociétal et environnemental d'une entreprise.

Ce type de reporting visant à fournir les données nécessaires au pilotage de politiques en matière de développement durable est en Europe, une réalité, à la suite de la récente adoption de la directive 2022/2464 - CSRD acronyme de *Corporate Sustainability Reporting Directive* (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2023).

À noter que cette directive est le fruit de 4 ans de travail (Chantiri-Chaudemanche & Michaïesco, 2023, p. 34).

Reste que pour questionner la pérennité de ce régime de croissance, il convient d'avoir la capacité d'évaluer celui-ci, ce qui nous ramène à la question du capital immatériel et à sa valorisation, en effet RSE et développement durable sont assez directement liés au capital humain et au capital environnemental et sociétal et indirectement aux autres formes de capital immatériel.

Ainsi, le champ de données que la comptabilité de l'immatériel pourrait apporter à la comptabilité « limitée » telle que nous la connaissons actuellement, permettrait l'évaluation précise de l'ensemble des internalités et des externalités générées par l'entreprise. Ce qui débloquerait la possibilité de calculer les coûts et revenus réels, et par voie de conséquence d'en déduire si le stock de capital total (matériel et immatériel) est préservé ou non.

Pour activer cette possibilité, l'extension du champ de la comptabilité est nécessaire, sans perdre de vue d'autres réalités telles que :

- Le fait que la notion d'immatériel n'est pas qu'un enjeu comptable : « Le principal apport de l'immatériel à la prise de conscience mondiale actuelle est certainement qu'il constitue une approche positive de la responsabilité » (Julia, 2020, p. 40).
- Le fait que « la divulgation volontaire d'informations par les entreprises sur leur capital immatériel peut s'avérer extrêmement utile pour les investisseurs» (Bessieux-Ollier et al., 2014b, p. 14).
- Le fait que la création de valeur en tant que telle évolue : « la valeur se crée de plus en plus de manière transitoire » (*Actifs immatériels, entre «grammaire» et «photographie»*, 2012).

b. Comptabilité environnementale :

Amender la comptabilité avec les concepts du capital immatériel (élargir le bilan), c'est en bout de course fabriquer une comptabilité environnementale. Car « toute comptabilité a pour objectif la conservation d'un capital apporté par une certaine partie prenante... » (Dupuis, 2014, p. 82). Mais tout comme les comptabilités financières, divers points de vue engendrent une pluralité de modèles de comptabilités environnementales.

Au moins deux facteurs sont ainsi déterminants :

- La notion de soutenabilité faible ou forte :

La soutenabilité dite faible renvoie à l'idée de substituabilité, une dégradation d'un type de capital peut être compensée par l'amélioration d'un autre : vider une nappe phréatique peut être compensé par la construction d'une école. Cette vision est partagée par les néo-classiques, la Banque mondiale et les normes IFRS (*IFRS - IAS 38 Intangible Assets*, 2023).

La soutenabilité dite forte révèle des ambitions plus prononcées et exige le maintien du stock de capital naturel, elle est défendue par les écologistes et indirectement par certaines politiques de compensation (Scemama et al., 2018, p. 158).

- Le type de conservation du capital total envisagé :

Deux angles d'approches de maintien d'un capital total sont possibles, soit on considère qu'il s'agit d'une richesse à conserver, soit l'on prend en compte sa capacité à se régénérer et l'on cherche à la maintenir.

Ces deux paramètres peuvent conduire vers la voie choisie par la Banque mondiale à savoir une vision actuarielle (soutenabilité faible et conservation du capital richesse) (Godin et al., 2022, p. 11) ou vers une voie alternative, la vision partenariale, par le biais de l'extension du concept d'amortissement au capital naturel (soutenabilité forte et préservation des capacités régénératives du capital) (Dupuis, 2014, p. 82-85).

D'autres modèles tels que le modèle CARE sont en développement (CARE, 2022), mais ils présentent tous cette difficulté d'intégration des données nécessaires pour étendre le bilan.

Cela étant, le développement par Eurostat (l'organisme européen de statistique) des comptes environnementaux permet progressivement de soutenir d'importants travaux politiques en fournissant des indicateurs cohérents pour la prise de décision dans le domaine de la durabilité (*Environmental Accounts - Establishing the Links between the Environment and the Economy*, 2023).

4. Forces contraires :

À côté des différents aspects positifs qui sont de l'ordre de l'ouverture d'esprit et de la réflexion à long terme, prendre en considération le capital immatériel, c'est ajouter inexorablement un niveau de complexité dans la gestion de l'entreprise. Par conséquent, c'est aussi un investissement en temps de la part de l'équipe dirigeante, qui peut vouloir en faire l'économie.

Sans oublier qu'en dépit de la nécessaire distance qu'il faut garder avec l'adage « on ne gère bien que ce que l'on mesure », il a sa part de vérité. Or comme la mesure du capital immatériel est particulièrement difficile, elle peut également être perçue comme une source de risque (ce qui renvoie également à la difficulté de son financement).

Au niveau fiscal enfin, il faut noter que les entreprises n'ont pas nécessairement intérêt à faire la transparence sur leur capital immatériel (PricewaterhouseCoopers, 2018).

5. Synthèse :

Au travers des trois thèmes mis en avant : L'importance du capital immatériel, l'évolution de la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises combinées au développement durable, nous avons voulu montrer que le capital immatériel est à la fois partout et nulle part.

En effet, il est d'une utilité visible pour qui s'y attarde un peu, un nouveau paradigme pour qui tente de lire le monde, et un outil qui semble incontournable pour qui souhaitent rendre le monde plus durable.

Cependant, aujourd'hui, le concept de capital immatériel n'est pas utilisé à son plein potentiel. Il est encore un objet de recherche et un outil de reporting. L'intégrer entièrement à la comptabilité à l'échelle globale est un projet monumental, au vu des changements à opérer et du nombre d'acteurs qui devraient y adhérer.

D'autant que la démarche reste à ce jour relativement anticonformiste (Bpifrance, 2020). C'est pourquoi dans ce travail on s'interroge sur ses composantes et l'on cherche à déterminer, plus particulièrement, si la confiance en est une, car celle-ci n'a pas besoin d'être l'objet d'un consensus technico-politique pour être cultivée.

Chapitre 3 : Question de recherche :

Le premier chapitre nous a permis de transmettre au lecteur l'ensemble des points essentiels concernant le capital immatériel et la confiance.

Au travers du chapitre 2, nous avons donné une orientation au présent travail, en précisant à la fois les potentialités du développement du capital immatériel et ses limites de praticabilités à court terme.

Dans le présent chapitre, nous exposerons les objectifs que nous cherchons à atteindre avec la question de recherche.

1. Substantiel ?

Le capital immatériel est logiquement catalogué de matière économique, relevant de la science de gestion, ou de façon encore plus restrictive d'une branche de la comptabilité.

Tandis que la confiance a plutôt sa place au rayon des sciences sociales, de la psychologie, voire du développement personnel.

Pourtant la question qui nous occupe utilise le terme "substantiel" qui est utilisé pour décrire qu'un élément a un impact significatif sur un autre.

Traiter ces deux sujets sous l'égide de la substantialité n'apparaît pas spécialement comme une entreprise évidente.

En revanche, les deux thèmes sont éminemment transversaux, ce sera le point de départ de notre méthodologie de recherche.

2. Objectifs :

Dès lors, notre objectif principal est de faire la lumière sur l'intersection de ces deux ensembles. Une fois les éléments de cette intersection définis, nous évaluerons leurs importances respectives pour finir avoir suffisamment de connaissances qui nous serviront pour la partie 2 de ce travail : la mise en perspective sur le terrain.

En complément, il nous paraît important de préciser que les problématiques de valorisation financière ou comptable du capital immatériel ne font pas partie de l'objet de ce travail.

3. Méthode :

À cet effet, pour structurer notre récolte d'informations académiques et générales, nous utiliserons la topologie du capital immatériel présentée au chapitre 1. Ainsi, nous structurerons notre approche en introduisant les neuf types de capitaux, en explorant leur lien avec la confiance, et en aboutissant à des conclusions intermédiaires.

4. Récoltes ciblées d'information :

a. *Capital humain (et social) :*

1. Introduction

« Il n'est de richesse que d'hommes », écrit Jean Bodin au 16^e siècle dans son ouvrage *Les Six Livres de la République*. Il est jurisconsulte, économiste, philosophe et théoricien politique français et ambitionne de construire une théorie politique globale. C'est l'un de ceux qui s'interrogent sur l'origine de la richesse (*“Il n'est de richesse que d'hommes”*, 2020).

Corrobore de nos jours par l'économiste américain, Gary Becker, prix Nobel en 1992, spécialiste de l'économie comportementale et qui définit cette richesse de l'homme au travail comme un capital humain, c'est-à-dire le capital propre de chaque individu composé de ses connaissances et compétences (Rochford, 2016, p. 65).

La Banque mondiale, elle aussi, considère le capital humain et y ajoute des éléments habilitants, tels que la santé et l'éducation. Ainsi sa définition du capital humain est « l'ensemble des connaissances, compétences et conditions de santé que les individus accumulent tout au long de leur vie et qui leur permet de réaliser pleinement leur potentiel en devenant des membres productifs de la société» (*À propos du Projet pour le capital humain*, 2022).

Ces définitions ont vocation à faire sens sur le plan économique, car selon la Banque mondiale, les nations qui négligent leurs investissements dans le développement de leurs ressources humaines subissent des conséquences de plus en plus lourdes. En l'absence de capital humain, un pays ne peut pas maintenir une croissance économique durable, préparer sa main-d'œuvre aux emplois qualifiés qui émergeront dans le futur, ni rivaliser efficacement dans l'économie mondiale interconnectée (*À propos du Projet pour le capital humain*, 2022).

Le lien entre croissance et capital humain est avéré (*Human Capital and Economic Growth in OECD Countries Revisited*, 2022).

Et les causes identifiées dès les années 1960, entre autres grâce « aux travaux de l'économiste américain Gary Becker... la dynamique d'innovation, le progrès technique et l'augmentation de la productivité marginale du capital... » (Sulinska, 2018, p. 103).

Pour autant, ces observations et ces définitions ne sont pas exemptées de critiques. Et ce, ironiquement sur le plan humain. Car elles ne prennent pas suffisamment en compte d'une part l'aspect collectif du savoir et du savoir-être et d'autre part la difficile transmissibilité d'un individu à l'autre. Ce que le professeur en gestion canadien, Henry Mintzberg résume en « Nous sommes des humains remplis de ressources et non des ressources humaines» (Mintzberg, 2016).

De façon similaire, l'économiste Amartya Sen (prix Nobel d'économie en 1998 pour ses travaux au sujet de l'économie du bien-être) préconise l'utilisation du terme « potentiel humain » plus représentatif de « ce qu'une personne est apte à faire (capacité d'agir) et à être (les différents types de fonctionnements qu'elle est en mesure de réaliser) » (Richer, 2015).

D'autres auteurs tels que l'économiste Blair Fix nous rappellent que distinguer la part de croissance d'une entreprise qui revient à son capital humain à celle qui revient des autres formes de capital est un exercice périlleux (Fix, 2018, p. 29).

On peut également s'interroger sur l'importance de la coopération en convoquant par exemple l'économiste américain Kenneth Arrow, interviewé en 1972 lors de la remise de son prix Nobel sur les raisons de la croissance de son pays, a répondu que l'avantage compétitif de son pays était les niveaux de confiance et de coopération entre les citoyens (Richer, 2014).

Et pour terminer, il ne faut pas perdre de vue que le capital humain est lui-même influencé par d'autres formes de capital. En particulier, par le capital social (que l'on définira grossièrement comme étant l'avantage qu'un individu peut extraire de son réseau) peut affecter le capital humain de façon positive ou négative (Jubenot, 2018, p. 115). Il peut aussi être compris comme un liant du capital humain, si bien que le capital humain et le

capital social au sein de l'entreprise doivent être appréhendés ensemble (Hussinki & Vanhala, 2019, p. 535).

2. Rôle de la confiance :

Le développement du capital humain nécessite l'acquisition continue de connaissance au sein de l'entreprise, ce qui renforce aussi sa capacité d'adaptation, ce qui semble indispensable dans un monde V.U.C.A.

Pour se faire :

- Cela nécessite l'acquisition de talent et leur rétention.
- Cela nécessite la confiance en eux des salariés, mais comme exposé précédemment, la confiance en soi est un faux-amis de la confiance dans le cadre de ce travail.
- Et cela nécessite une culture de l'apprentissage et de l'innovation, « Il apparaît, en effet, que le climat de confiance instauré par l'entreprise favorise la création, l'acquisition et le partage des connaissances, par le biais du droit à l'erreur, de l'encouragement à la prise d'initiative, de l'existence d'un contrat interne tacite, etc. » (Gratacap & Le Flanchec, 2011, p. 45).

a. Apprentissage et partage d'informations :

Bien que certaines études osent un lien direct entre confiance et comportement de partage d'information (Mohammed & Kamalanabhan, 2020), d'autres préfèrent parler de condition permissive (nécessaire, mais pas suffisante). Si cette confiance est installée alors, il y a une potentialité de cercle vertueux apprentissage-confiance, l'un et l'autre se renforçant. (Gratacap & Le Flanchec, 2011, p. 45).

Même si la coopération est un élément moteur, on peut s'interroger sur son caractère interpersonnel (cette section) plutôt qu'organisationnel (la section suivante) et si son lien avec la confiance est bien réel.

Une simple observation nous renseigne sur notre première interrogation, « Une organisation dont les actions ne sont pas assez formalisées réussit naturellement et au même titre qu'une autre, pour qui les responsables ont consenti d'importants investissements de forme d'organisation rationnelle » (Derbel & Mamlouk, 2003, p. 83).

La coopération interpersonnelle vit dans les interstices des failles de l'organisationnelle.

Quant à notre deuxième interrogation, le lien avec la confiance, la démonstration est d'un autre ordre : la coopération n'a pas besoin de la confiance pour exister, mais bien pour s'autoréguler et dès lors perdurer (Derbel & Mamlouk, 2003, p. 88).

b. La rétention des talents :

La réduction de l'intention volontaire de départ des employés constitue un défi majeur pour les organisations, car les données statistiques confirment sans équivoque que cela peut être à l'origine d'une diminution significative des performances des entreprises (Jahmane & Fustier, 2019, p. 116).

Or, le taux de renouvellement (turnover) semble significativement corrélé à la confiance interpersonnelle, et ce à trois égards :

- La confiance envers la direction est un facteur de décision déterminant de départ pour l'employé en cas de non-confiance.
- La confiance entre collègues, qui peut exercer une influence positive, et pèse dans le sens de ne pas prendre la décision de quitter l'entreprise.
- La confiance envers le responsable qui fait référence au leadership (Serin & Balkan, 2014).

Par ailleurs, la confiance entre superviseur et supervisée de façon générale est un élément avéré de rétention des talents (Bande et al., 2020, p. 1223).

De plus, un lien semble exister entre rétention des talents et formation, une étude américaine nous montre en effet que « en 2018, avant l'arrivée de la pandémie, 94 % des professionnels indiquaient qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur carrière» (*Pourquoi l'avenir des entreprises repose sur les compétences*, 2023). Ce qui nous ramène au point précédent.

3. Conclusion intermédiaire :

Des éléments d'études suffisants existent pour s'interroger légitimement sur le lien entre confiance et capital humain.

En outre, cherchant à détailler le capital immatériel, on peut constater une fois de plus qu'il est difficilement dissécable tant les éléments se répondent les uns aux autres.

Dans le cadre du capital humain qui nous occupait dans cette section, il fut impossible de ne pas évoquer le capital social et très difficile d'établir une frontière précise avec le capital organisationnel.

b. Capital organisationnel

1. Introduction

Dès Adam Smith, le fait que l'organisation d'une entreprise exerçait une influence sur sa productivité était intuitivement perçu. Par la suite, les méthodes de management de Taylor furent également une mise en lumière de cette réalité.

Et celle-ci est depuis largement validée par les résultats d'études académiques, démontrant non seulement le lien entre performance de l'entreprise et capital organisationnel, mais aussi sa prédominance (sur le plan de l'élasticité) sur celle du capital physique et même du stock R&D (Vittucci Marzetti & Tronconi, 2009, p. 141).

Ces affirmations nous conduisent à nous attarder sur sa définition et il n'est pas incongru, de commencer par dire que le capital organisationnel est en tout ou partie, probablement à l'origine de la notion même de « firme » qui en faisant abstraction des aspects technologiques, n'est rien d'autre qu'un processus d'amélioration continue de la transmission d'informations (Prescott & Visscher, 1980).

De façon plus pragmatique, on retrouve dans la notion de capital organisationnel, les mécanismes de gouvernances, les modes d'organisation, les processus, les pratiques de management et une part de la culture d'entreprise, tous ces éléments étant alignés sur un objectif de création d'un avantage compétitif. Et donc, par définition, d'une organisation singulière vis-à-vis de la concurrence (Wang, 2016, p. 234).

Cet avantage s'exprime généralement par une ou plusieurs des voies suivantes :

- L'efficacité : avec les mêmes niveaux d'entrée, on produit plus de niveaux de sortie.
- L'innovation : permet de conserver l'avantage compétitif (qui est fragile par nature).
- L'avantage d'intégration : signifie un avantage par la fluidité des échanges entre parties.

(Wang, 2016, p. 235)

Plus spécifiquement, si nous nous intéressons à la gouvernance et sa corrélation avec la performance de l'entreprise, bien que celle-ci soit généralement considérée comme positive, il est nettement plus complexe de l'envisager dans un contexte aussi général que celui qui nous occupe ici. Certaines études montrant un lien fort (Bhagat & Bolton, 2008, p. 273) et d'autres remettant en cause ce lien (Louizi, 2017, p. 118).

Cela étant, il ne fait aucun doute que la gouvernance fait partie du capital immatériel et est même à la croisée du capital organisationnel, social et humain.

En effet, le mouvement d'ouverture en cours sort la gouvernance d'un carcan strictement financier, et crée de nouvelles attentes de la part des parties prenantes dorénavant impliquées dans les mécanismes de gouvernance (Venne, 2023, p. 55). Cette évolution participe à l'élargissement des exigences en matière de confiance et d'éthique. De sorte que le conseil d'administration est à présent sommé d'également porter son attention sur la préservation de la réputation morale de l'entreprise. Et pour se faire, il doit avec le dirigeant s'atteler à payer son écot à la table des grands enjeux sociaux et environnementaux d'aujourd'hui (Martineau & Lulin, 2023, p. 48).

Concernant les modes d'organisation : ils sont multiples, organisation fonctionnelle, organisation matricielle, organisation par projet, organisation en équipe, organisation géographique, organisation en réseau, organisation par produit ou division, organisation hiérarchique, etc. Et comme expliqué précédemment, ce ne sont pas tant leurs caractéristiques propres qu'il convient de décrire ici, mais la pertinence du mode choisi, c'est-à-dire, à la fois sa fonctionnalité et sa singularité sur le marché considéré, de sorte à participer à la création de l'avantage compétitif de l'entreprise.

Concernant les processus : Ils naissent essentiellement lorsque l'organisation grandit et/ou que l'exigence des clients augmente. De fait, les outils d'organisations basées sur les départements de l'entreprise sont rapidement mis à mal dans ces cas. Les processus sont alors d'un grand secours, ils permettent de décrire de façon transversale le fonctionnement de l'entreprise non pas par départements, mais par délivrables : créer une offre, produire une chaussure, engager un collaborateur, etc.

Cette vision améliore aussi bien l'efficience que la qualité grâce à une meilleure compréhension des séquences d'actions nécessaires (Bontems, 2011).

Bien qu'elle soit pratiquement née avec la révolution industrielle, elle est particulièrement formalisée par l'organisation scientifique du travail au début du 20e siècle. À titre d'exemple, elle est aujourd'hui particulièrement présente dans la norme qualité ISO9000 (*ISO - ISO 9000 — Management de la qualité*, 2021) et au cœur des principes d'amélioration continue moderne.

Concernant la culture d'entreprise : il existe de très nombreuses définitions de celle-ci que nous résumerons comme étant l'ensemble des valeurs, des normes, des croyances, des comportements et des pratiques qui dessinent l'environnement social et professionnel d'une organisation. Celui-ci, par ricochet, impacte les interactions humaines et la prise de décision au sein de l'organisation.

Elle peut jouer plusieurs rôles, d'une part elle est facteur de cohésion intraorganisationnelle en facilitant l'intégration des individus, d'autre part elle peut participer aux processus de changement, en facilitant les apprentissages individuels et collectifs (Godelier, 2009, p. 95).

2. Rôle de la confiance :

Tout comme nous l'avons fait pour le capital humain, nous souhaitons déterminer si la confiance exerce une influence positive sur le capital organisationnel. Dans la mesure où celui-ci est une structure, une institution, la question doit nécessairement être adaptée, ainsi, nous chercherons à déterminer si la structure organisationnelle de l'entreprise

influence la confiance du salarié envers le leadership de l'entreprise, remarquons que ceci diffère de la coopération qui peut aussi vivre « sans » organisation (dans les interstices de celle-ci).

Pour ce faire, il nous faut introduire une granularité supplémentaire à notre définition de la confiance et distinguer deux grandes composantes de la confiance :

- La composante affective : sensible aux éléments tels que l'ouverture d'esprit, la bienveillance, la justice, la disponibilité.
- Et la composante calculée : sensible aux dimensions compétences, cohérence et respect des promesses.

Ce qui implique qu'en fonction des attentes du salarié, une relation de confiance peut parfaitement être établie sur une base calculée (et éventuellement évoluer par la suite en une confiance affective).

Cette précision fait apparaître un élément nouveau dans notre analyse, la confiance est toujours un processus circonstancié. Les relations de confiance sont particulières, rattachées précisément à une autre partie et suivant un axe prédéfini. Dans le contexte qui nous occupe dans cette section, nous nommerons la relation de confiance entre un salarié et les représentants de l'organisation qui l'emploie, la confiance organisationnelle (Gratacap & Le Flanchec, 2011, Chapitre 5).

Ce type de confiance peut être appréhendé en se basant sur les attentes positives des salariés concernant les comportements des membres de l'organisation et elle englobe la croyance globale que "l'organisation" est compétente, ouverte, honnête, soucieuse, fiable et dont les objectifs sont conformes aux normes et valeurs véhiculées par l'entreprise.

L'accroissement du niveau de confiance organisationnelle apporte à l'entreprise des bénéfices en termes de productivité grâce à des effets sur les comportements tels que :

- Une augmentation de l'engagement des salariés.
- Une meilleure collaboration.
- Une inclination à l'adaptation et à la gestion de crise.

Les conditions nécessaires pour que ce type de confiance puisse grandir au sein de l'organisation sont au moins au nombre de cinq :

- La justice organisationnelle : jugement de l'individu sur d'une part l'allocation des ressources et des récompenses et d'autre part sur les procédures utilisées dans la prise de décisions.
- Le soutien organisationnel : correspond à la correcte évaluation de la contribution du salarié et à la prise en compte de son bien-être.
- La satisfaction au travail : est la valorisation positive qu'un salarié fait de son travail réel vis-à-vis des attentes qu'il en a envers celui-ci.

- Le leadership : en particulier le leadership transformationnel, c'est-à-dire celui qui « tente de comprendre les besoins de leurs subordonnés et les développe ensuite vers des niveaux supérieurs, conformément à la hiérarchie des besoins de Maslow » (Bass & Stogdill, 1990, p. 23).

(Gratacap & Le Flanchec, 2011, Chapitre 5)

- La communication interne : sans laquelle la confiance ne peut s'établir, et qui a été démontrée récemment (Vokić et al., 2021, p. 79).

3. Conclusion intermédiaire :

Continuant notre exploration des différentes composantes du capital immatériel et de son lien éventuel avec la confiance, nous avons pu montrer qu'il y a bien des constituants du capital organisationnel qui en tout état de cause sont en lien avec la confiance.

Cette section nous a également permis d'évoquer quelques nouvelles considérations au sujet de la confiance.

Tout comme pour le capital humain, l'aspect transversal du capital immatériel est à nouveau ressorti dans cette section consacrée au capital organisationnel, difficile de ne pas relier certains effets du leadership ou de la culture d'entreprise avec les autres constituants du capital immatériel.

Le lecteur aura noté également que nous n'avons pas poussé plus avant le thème du mode de gouvernance et d'organisation, celui-ci étant particulièrement sujet à des spécificités, des innovations, voire des expériences qui dépassent le cadre généraliste de ce travail.

c. Capital système d'information

1. Introduction

La dématérialisation de l'information est une réalité dès la fin de la Deuxième Guerre mondiale et la place de l'information professionnelle dans la notion de capital immatériel est en constante évolution depuis la révolution informatique que l'on peut situer aux années 1980. Voir 10 ans plutôt, car sur le plan théorique et médiatique, le concept de « société de l'information » est déjà sur les lèvres des intellectuelles (Bourret et al., 2008, p. 6).

Cette société de l'information s'appuie sur des Systèmes d'information que l'on définit comme : « ... Un ensemble de composantes interrelées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation » (Laudon et al., 2017, p. 20).

Ils sont souvent multiples (Systèmes de traitement des transactions, système d'aide à la décision, système d'information de gestion, système d'information pour dirigeant) et leurs interactions avec l'organisation sont innombrables (Laudon et al., 2017, Chapitre 3).

Dès lors, aussi bien dans leurs usages que dans leur intégration, l'aspect technique fonctionnel ne représente qu'une partie restreinte de leur valeur au sein de l'entreprise. L'habileté et la motivation des utilisateurs en sont également les clés (Plaza, 2008, p. 356).

Ces considérations nous amènent à bien faire la différence entre système d'information et système informatique. L'informatique n'étant que l'outil, c'est bien son usage (le traitement de l'information) qui participe à la création de valeur de l'entreprise.

En effet, si l'information naît de la collecte et du classement de données, ce n'est que la connaissance (l'information traitée) qui apporte une plus-value latente.

Tout bien considéré, un système d'information est donc composé de personnes, de matériel, de logiciels et de processus (Stratycast, 2020).

Ceci clôture notre explication conceptuelle du système d'information, vient maintenant la question de sa contribution à la performance de l'entreprise. Et bien que nous vivions dans un monde qui semble ne plus pouvoir se passer de technologie, particulièrement informatique, et ce certainement en entreprise, la question n'en reste pas moins pertinente. En effet, les coûts d'investissement et de maintenance sont à mettre en balance avec les effets produits. L'objet n'est pas de rentrer dans ce débat, mais d'appuyer la nécessaire implication des décideurs et utilisateurs afin que l'équilibre soit bien réel, en d'autres termes pour que l'interaction entre technologie et organisation soit fructueuse (Elidrissi & Elidrissi, 2010).

L'importance des efforts des utilisateurs et décideurs, au-delà de la garantie du bon fonctionnement du système d'information, sont d'autant plus nécessaires qu'ils sont généralement requis par essence dès la phase de développement du S.I. (et ce depuis 1930, donc depuis toujours, à l'échelle des S.I.) (Agostinelli & Lombardo, 2017).

Par ailleurs, ses utilisateurs et les autres parties prenantes de l'entreprise sont attentifs non seulement à l'aspect fonctionnel au quotidien du S.I., mais aussi à sa réputation. En effet, le S.I. étant perçu comme une entité partiellement indépendante de l'organisation, il joue en plus de son rôle direct, un rôle indirect affectant la performance de l'organisation et sa réputation (Dutot & Bergeron, 2022).

En définitive, on comprend que la bonne marche du système d'information requiert en sus des éléments technologiques « évidents », un management stratégique ciblé et conscient des enjeux spécifiques liés au système d'information.

2. Rôle de la confiance :

L'exercice suivant est maintenant connu, nous souhaitons établir un lien entre capital système d'information et confiance.

Au travers des éléments de descriptions du capital immatériel, le lecteur avisé aura déjà remarqué des liens avec :

- Le capital humain : la motivation, la coopération.
- Le capital organisationnel : le S.I. étant une brique importante de l'organisation, mais aussi un élément qui la façonne (au travers de contraintes technologiques).

Les liens établis précédemment entre la confiance et ces types de capitaux ne seront pas répétés.

En revanche, la notion de résistance au changement et son lien avec la confiance cadrent parfaitement avec la question du S.I., en effet, il a par construction vocation à changer / à s'adapter régulièrement. Or, l'adoption, la résistance ou encore le rejet par les utilisateurs sont des facteurs prégnants pour le bon fonctionnement des systèmes d'information.

Il s'agit dès lors de comprendre par quel mécanisme l'utilisateur va être plus ou moins enclin à utiliser la technologie de l'information (TI) imposée par l'organisation.

Pour se faire, intéressons-nous aux théories de la motivation qui nous enseignent qu'il existe deux types de motivation :

- La motivation intrinsèque (authentique) : qui se réfère à la participation spontanée d'une personne dans une activité en raison de son propre intérêt et de la satisfaction qu'elle éprouve simplement en effectuant cette activité.
- Et la motivation extrinsèque (instrumentale) : qui se réfère quant à elle à un engagement calculé visant à obtenir une récompense au sens large (bénéfices tangibles ou intangibles obtenus).

(Tsoni, 2017, p. 11).

Dans la mesure où les technologies en question sont par défaut imposées, il faut nous confronter avec l'usage de la motivation extrinsèque. Toutefois, il ne faut pas oublier que le leadership transformationnel peut conduire à la création de motivations intrinsèques et qu'il est souvent durable.

Cette distinction établie, il n'en reste pas moins que le changement est toujours un moment critique vis-à-vis de la confiance, car il exacerbe un de ses composants fondateurs : la justice (Smollan, 2013, p. 725). C'est pourquoi, le changement (du système d'information ou tout autre au sein de l'organisation) est toujours un moment particulier dans la vie de la confiance qui se nourrit de répétition ou de réputation pour grandir, or

l'une et l'autre sont altérés par le changement. La confiance a en son sein une aversion pour le changement (Smollan, 2013, p. 743).

3. Conclusion intermédiaire :

Nous avons montré qu'un système d'information, ce n'est pas que du matériel informatique, et que le corollaire en est qu'avoir un système d'information performant au sein de l'entreprise ne requiert pas uniquement des connaissances en technologies. C'est pourquoi un lien avec la confiance a pu à nouveau être fait.

Nous avons également profité de la composante stratégique du capital système d'information pour évoquer la résistance au changement. Le changement qui s'avère être un moment de vérité pour la conservation de la confiance.

Pour terminer, nous notons que l'aspect transversal des composantes du capital immatériel ressort à nouveau.

d. Capital technologique

1. Introduction :

Le capital technologique est composé de l'ensemble des connaissances, des compétences et des ressources mobilisées par les actifs technologiques. Dans cette liste, un élément matrice a été omis, c'est l'innovation.

Elle « ...désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) » (OCDE & Eurostat, 2019, p. 2). Elle se distingue de « l'invention qui est une découverte (machine à vapeur, microprocesseur) » (Garnier, 2017, p. 400).

Au sein de l'entreprise, elle est généralement le fruit d'un travail de recherche et développement. Ce type de travail représente près de 3 % du PIB des pays de l'OCDE (*World Bank Open Data*, 2023).

Dans la mesure où il s'agit d'un processus créatif (Parmentier et al., 2021, p. 5), de nombreux dilemmes y sont attachés : faut-il pousser une technologie et chercher un débouché commercial ensuite, ou l'inverse ; faut-il innover sur les produits ou sur les procédés ; faut-il travailler son innovation dans le secret ou pas (Fréry, 2020, Chapitre 10) ?

Toutes ces interrogations sont à évaluer au cas par cas, la seule constante pour l'entreprise, c'est le changement, dixit la théorie de la destruction créative de l'économiste Joseph Schumpeter. Celui-ci tente, au début du 20e siècle, d'expliquer les cycles de l'économie capitaliste, et ce, notamment en introduisant la notion d'entrepreneur et d'innovation. Se faisant, il théorise un mouvement de pendule entre

destruction d'activité et création d'une autre plus innovante (la voiture a éliminé le cheval et le cocher), cycle qu'il décrit comme en définitive profitable à la société (Fournier, 2015).

Indépendamment des critiques à l'encontre de cette théorie, il n'en reste pas moins qu'au travers des multiples révolutions technologiques que compte notre histoire, l'innovation peut difficilement être perçue autrement que comme un enjeu de société.

De fait, innover au 21e siècle, ce n'est pas seulement accroître la possibilité avérée de croissance de l'entreprise (Pradhan et al., 2016), c'est aussi renforcer sa résilience (Parra-Requena et al., 2022, p. 213).

En effet, l'innovation est un des trois appuis permettant aux entreprises de s'adapter aux conditions de plus en plus dynamiques et incertaines dans lesquelles elles évoluent, les deux autres étant la coopération et l'apprentissage organisationnel (Bencherqui & Kefi, 2021, p. 72).

De plus, vu le rôle global que joue l'innovation à l'échelle d'un pays, notamment car elle est une source de croissance (Szarowská, 2018, p. 121), les états participent aux dépenses en R&D de façon directe (subside), indirecte (réduction d'impôt) et propre (Institution étatique de recherche).

Et enfin, notons que l'innovation fait partie des rares éléments du capital immatériel qui ont une traduction comptable, via IAS 38 par exemple (Dumas & Martinez, 2015, p. 111).

2. Rôle de la confiance :

Avant d'entamer véritablement la question, ayons-en vue qu'innover ne suffit pas, encore faut-il que cette innovation soit diffusée, adoptée et utilisée, ce qui implique, tout comme nous l'avons vu pour le capital système d'information, d'autres formes de capital immatériel. En effet, le niveau d'innovation ne peut pas expliquer à lui seul, la venue ou l'absence des gains de productivité espérés grâce à celle-ci (Bergeaud et al., 2022).

De même, les points discutés à la section concernant le capital système d'information restent d'application dans cette section, car le management des connaissances y est inclus.

« Le management des connaissances, en anglais « Knowledge Management », ou KM, est une discipline professionnelle, apparue au milieu des années 1990, dont l'objet est de faciliter la création, la formalisation, la pérennisation et la valorisation des connaissances, savoirs et savoir-faire, nécessaires à l'accomplissement des activités de l'organisation » (Jean-Yves, 2023).

Et son lien avec l'innovation a été établi de façon empirique (Mardani et al., 2018).

Pour en revenir plus précisément au rôle de la confiance dans le management de l'innovation, elle est tout simplement essentielle, si l'on souhaite la conserver durablement (Bulińska-Stangrecka et al., 2019, p. 11).

Assurément, c'est le sentiment de sécurité psychologique qu'apporte la confiance par le biais des croyances, des valeurs et des perceptions partagées dans un groupe qui permet d'expliquer la différence de performance en innovation. En effet, si les membres d'un groupe ne se sentent pas suffisamment à l'aise pour poser des questions en apparence niaises, la capacité du groupe à apprendre et à innover en pâtit (*The Role of Trust in Innovation*, 2020).

Et pour terminer, l'innovation peut aussi être envisagée extra-muros, ainsi, on observe que la confiance a également des effets positifs sur celle-ci aussi bien dans une relation client-fournisseur (Charterina et al., 2018, p. 293) que dans une relation de coopération interorganisationnelle (coopétition) (Koubaa, 2014).

3. Conclusion intermédiaire :

Nous nous sommes concentrés sur l'innovation au sein du capital technologique et avons pu à nouveau trouver une liaison avec la confiance. Particulièrement du fait que l'innovation est un travail d'équipe à l'issue incertaine, ce qui nécessite des conditions d'autant plus rassurantes.

Nous avons également pu faire des liens bilatéraux avec d'autres types de capital immatériel, en particulier avec le capital système d'information.

De surcroît, nous avons identifié des relations de confiance avec des entreprises externes.

Cette section finalise notre analyse du capital structurel.

e. Capital marque

1. Introduction :

Comment mieux introduire ce sujet qu'en citant Jean-Noël Kapferer, professeur de marketing français reconnu :

« Dans les années quatre-vingt, on cherchait à acheter une usine de chocolats ou de plats cuisinés. Après 1980, on désira acquérir Kit Kat ou Buitoni. Dans le premier cas, on s'offre une capacité de production, dans l'autre, une part de l'esprit des consommateurs » (Kapferer, 1998, p. 576).

Et comment ne pas être à nouveau interpellé par l'aspect transversal de chacune des composantes du capital immatériel. Une marque est bien plus qu'un élément d'une charte graphique, ou qu'un dépôt auprès d'un organisme compétent : son « design » n'a que peu de valeur comparée à l'élément de langage qu'il représente dans la relation avec le client.

Son influence, y compris financière issue du risque de réputation sur lequel nous reviendrons plus tard, est tel qu'il est recommandé (rapport Turnbull) de l'intégrer dans la politique de gouvernance des entreprises au niveau du management du risque.

Pour se convaincre de cette importance de la marque, il est fréquent de citer les montants s'élevant à plusieurs milliards de certaines des marques les plus connues au monde (Neufeld, 2023), mais nous avons choisi ici d'attirer votre attention sur deux autres indices.

Premièrement, le pourcentage moyen que représente la marque dans la capitalisation des sociétés du S&P500 est de l'ordre de 20 % (*How much of enterprise value is intangible? / LinkedIn*, 2017).

Deuxièmement, le rendement d'une stratégie d'investissement boursière basée sur la force des marques uniquement est pratiquement doublé comparé au S&P500 (2007-2015) (*Investing in Strong Brands Doubles Returns over S&P Average*, 2015).

Dès lors, bien qu'une certaine prudence soit de mise sur ces valeurs, car le secteur de la valorisation de la marque compte un très petit nombre d'acteurs (Duguleana & Duguleană, 2014), que la marque soit une source de création de valeur est indéniable.

Cette valeur tient au pouvoir différenciant des marques qui permettent d'apporter aux consommateurs un gain en matière de compréhension de l'offre et de recherche d'informations. Il en découle pour l'entreprise des gains d'attractivité pour les produits existants et une facilitation du lancement de nouveaux produits. Ces effets sont d'autant plus utiles lorsque l'entreprise a des produits avec une part importante d'intangibles ou expérientiels (Ghewy, 2010, p. 147).

En ce sens, la marque contribue à diminuer l'asymétrie d'information entre l'entreprise et le client en constituant un signal. Le signal étant au sens économique du terme : une information donnée par un émetteur qui aide le récepteur à prendre une décision (théorie formulée par l'économiste américain Michael Spence) (Garcia, 2009, p. 98).

2. Rôle de la confiance :

Comme on vient de le décrire, la marque est un outil de marketing destiné à contribuer à forger une personnalité unique aux produits vendus par l'entreprise. Pour cela, elle doit s'exprimer et avoir des valeurs, pour finir de se créer une légitimité (Ghewy, 2010, p. 148).

Sitôt que la marque est posée et reconnue légitime, l'enjeu est double, il s'agit de pérenniser la relation marque client (la fidélité sur laquelle nous reviendrons au point suivant) et de la développer pour accroître sa notoriété et sa réputation (et d'éviter qu'elle ne se trouve entachée). Car la confiance du consommateur qui agit comme facilitateur de la décision d'achat est à ce prix.

En effet, celle-ci se cultive de plusieurs façons :

- Via le pur aspect informatif que nous avons déjà évoqué.
- Et via la mémorisation d'une expérience positive avec un produit de la marque.
- Mais aussi, grâce à la notoriété (la marque est facilement identifiée par le public).
- Et par effet «de groupe » au travers de l'intérêt de l'opinion des autres.

Ses deux derniers éléments ont pour origine le rôle joué par la consommation de produits ou de marques dans la construction identitaire des individus (Ghewy, 2010, p. 149).

Cela étant, la notoriété ne peut pas être considérée isolément, si l'entreprise identifiée par la marque est connue du plus grand nombre, c'est un objectif louable, mais encore faut-il que cette identification évoque un sentiment positif chez le consommateur. C'est le sujet de la réputation qui, au-delà de l'identification, reflète la mesure de l'opinion et de la perception du public vis-à-vis de la marque et de l'entreprise.

Contrairement à la notoriété, la réputation est une mesure que l'on peut presque qualifier d'holistique de l'entreprise. En effet, le département marketing de l'entreprise est a priori capable à lui seul de faire évoluer la notoriété d'une entreprise, tandis que la réputation est l'affaire de tous au sein de celle-ci.

C'est pourquoi la réputation est un élément clé du capital confiance, elle joue un rôle protecteur qui s'étend au-delà de la création de valeur par l'effet facilitateur des ventes déjà mentionné. De sorte que, la réputation permet à l'entreprise de renforcer sa résilience dans les moments de crise (Delavoët et al., 2011, p. 10).

Et enfin, il faut noter que l'ère du digital apporte à la réputation un important effet multiplicateur (dans le sens positif et négatif) (Cadel, 2010, p. 121).

3. Conclusion intermédiaire :

De ce qui précède, il résulte l'existence prononcée d'un lien entre confiance et capital marque. La confiance du consommateur peut par ailleurs être perçue comme un étalon de mesure du capital marque.

On ne peut qu'une fois de plus insister sur l'aspect enchevêtré de toutes les composantes du capital immatériel.

Toutefois, un aspect singulier est à mentionner, l'importance stratégique que révèle la confiance au travers de la réputation. Assurément, la réputation est un levier de performance pour l'entreprise, mais fait naître parallèlement un risque destructeur. Cette réalité impose une implication de la gouvernance de l'entreprise.

f. Capital client

1. Introduction :

Commençons par définir ce qu'est le capital client : « Le capital client est la valeur, c'est-à-dire la contribution aux revenus actuels et futurs, qui résultent des relations d'une organisation avec ses clients. C'est le produit de la relation client » (Duffy, 2000, p. 10).

De cette définition, on peut déduire que trois actions sont possibles pour augmenter ce capital :

- Obtenir de nouveaux clients.
- Augmenter le montant d'achat moyen des clients actuels.
- Fidéliser les clients.

Et ces actions sont concrétisées sur le terrain par le département des ventes au sein de l'organisation, grâce à une stratégie plus globale de l'entreprise développée avec le département marketing de l'organisation.

Or, on constate une certaine évolution du marketing-mix (cadre conceptuel de travail en marketing composé d'un ensemble d'outils) et ce, en particulier, depuis que les technologies digitales ont ouvert de nouvelles possibilités, aussi bien du côté du produit que du côté de la communication avec le client (Mihalčová et al., 2016, Chapitre 1).

Ainsi, on assiste à une mutation progressive du paradigme du marketing qui peut s'apprécier via l'émergence de ces nouveaux modèles de marketing-mix (Londhe, 2014, p. 340).

Rappelons que l'approche de l'entreprise a au cours du temps centré son attention « marketing » suivant différentes optiques :

- Production : vision où le client n'a d'intérêt que pour le prix et la disponibilité du produit convoité.
- Produit : vision où le client s'attache à la qualité et la performance du produit.
- Vente : vision où le besoin du client est créé de sorte à écouler un stock issu d'une surcapacité de production.
- Marketing : vision où le besoin du client cherche à être compris et comblé.

L'approche actuelle est celle du marketing dit holistique, qui cherche à appréhender toutes les dimensions de l'entreprise, de son environnement et des besoins actuels et futurs des clients en y intégrant sa stratégie marketing dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise (Kotler et al., 2015, p. 25-26).

Cette approche permet d'implanter au sein de l'organisation une orientation globalement centrée sur le client, appelée « Customer centric » ou « Culture du client » en français.

Cette tendance se traduit au sein de l'entreprise en entretenant une perspective double qui relie « les processus de l'entreprise au vécu des clients, ou les causes internes aux conséquences externes » (Auriacombe & Melkonian, 2020, p. 104).

Sur la base de ce qui a été expliqué précédemment, on peut établir que l'enjeu du marketing moderne est la relation durable avec le client.

Cette relation est entre autres cultivée grâce à un outil appelé gestion de la relation client, C.R.M (acronyme anglais). Celui-ci centralise les informations clients, ce qui permet d'améliorer la connaissance du besoin des clients et son suivi.

L'ensemble des efforts déployés pour renforcer les relations avec les clients constitue une discipline clé, car les informations qu'elle génère sont nécessaires pour augmenter la qualité de la coordination des activités au sein de la chaîne de valeurs de l'entreprise (Kotler et al., 2015, p. 44).

Et enfin, la raison pour laquelle tant d'efforts sont déployés pour cultiver cette culture client réside dans le lien puissant qui existe entre celle-ci et la performance globale de l'entreprise.

Citons par exemple, les travaux de Daniel Ray, professeur de marketing et responsable de l'Institut du Capital Client à Grenoble École de Management, qui a su montrer un facteur multiplicateur de 1,8 entre l'évolution du chiffre d'affaires d'une entreprise faiblement orientée client (+5,6 %) et celui d'une entreprise fortement orientée client (+10 %) (*Comment valoriser son « capital client » ?*, 2016).

2. Rôle de la confiance :

La relation avec le client est très impactée par la relation de celui-ci avec la marque, sujet que nous avons traité dans la section précédente.

Toutefois, nous nous intéressons de plus près dans cette section à la fidélité du client, celle-ci étant comme indiqué ci-dessus un des trois moyens d'augmenter le capital client.

La fidélité se définit comme un « engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achats » (Kotler et al., 2015, p. 153). Elle a comme préambule que le premier contact avec le produit ou service proposé par l'entreprise a atteint la satisfaction (positive) du client, que l'on définit « comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue » (Kotler et al., 2015, p. 150).

À la lecture de ses définitions, on perçoit déjà que la confiance du consommateur ne sera pas étrangère au concept de fidélité. Mais il nous faut définir ce concept de façon plus précise. En effet, on distingue deux types de fidélité :

- L'attitudinale : qui provient d'un profond attachement à la marque qui permet d'être moins sensible au concurrent ou aux fluctuations de prix.
- Et la comportementale : qui désigne l'achat répété et peut être, soit le résultat de la fidélité attitudinale, soit d'une fidélité que l'on qualifie d'inertielle, on rachète le même produit par habitude ou par facilité. Elle est dans ce cas très volatile, dans le sens où un changement d'environnement ou une action marketing d'un concurrent peut rapidement rompre cette fidélité qui n'est en réalité qu'apparente.

(Kotler et al., 2015, p. 153).

Cette dichotomie comportementale et attitudinale peut être étudiée en y ajoutant une autre, la comportementale, qui elle est aussi, se décline en deux types :

- Le rationnel : la satisfaction préalable qui mène à la confiance.
- Et l'émotionnel : l'amour envers la marque sous forme de sentiment d'attachement complexe.

Sous cet angle, les chercheurs Lotfi Moez et Hikkerova Luia, on montré que :

« La confiance envers la marque est un antécédent majeur dans la formation de la fidélité attitudinale des clients » (Ltifi & Hikkerova, 2018, p. 113).

« ... l'amour envers la marque est le principal moteur de la fidélité comportementale »

(Ltifi & Hikkerova, 2018, p. 111-112).

3. Conclusion intermédiaire :

Il est difficile de séparer le capital client du capital marque tant les deux sont liés sur le plan de l'immatériel. Néanmoins, nous avons pu préciser que la fidélité du client était également influencée positivement par la confiance, et ce de façon durable (car de type attitudinal).

Pour clore ses deux sections sur le capital marque et le capital client relevant en particulier du marketing, notons que l'évolution du marketing transactionnel vers le marketing relationnel (*MARKETING, L'évolution du marketing - Encyclopædia Universalis*, 2023) ne fera qu'agrandir la place de la confiance. Et ce d'une part dans la recherche et d'autre part dans les actions au sein de l'organisation.

g. Capital fournisseur/partenaire

1. Introduction :

Dans la vision du chercheur américain Michael Porter connu pour sa méthode d'analyse des 5 forces de la concurrence qui vise à évaluer le potentiel avantage concurrentiel d'une

entreprise dans son environnement, les fournisseurs sont exclusivement définis par leur pouvoir de négociation (Ferry, 2020, p. 83). De sorte que le fournisseur est perçu avant tout comme un centre de coût et pas comme une source d'opportunité.

Or, l'avantage concurrentiel, c'est aussi, comme nous l'avons vu précédemment, l'innovation. Et dans ce domaine, le fournisseur est de plus en plus un partenaire, cette alliance déjà évoquée en 2007 (Amabile, 2007), est une tendance avérée.

Ainsi comme nous l'enseigne Michel Philippart, Professeur Supply Strategy, les fournisseurs stratégiques (ceux que l'on peut considérer comme participant à la différenciation des produits ou services de l'entreprise) devraient être perçus comme une source de capital immatériel, ce qui propulserait la réflexion sur le long terme. En effet, « ...créer de la valeur aux achats repose sur l'innovation collaborative plus que par la négociation transactionnelle de conditions d'acquisition favorables » (Philippart, 2018, p. 30).

C'est ce que l'on appelle l'open innovation « qui permet de démultiplier les ressources externes que les entreprises mobilisent pour innover » (Kotler et al., 2015, p. 484).

Et cela s'avère parfaitement fonctionnel. En effet, la plupart des études montrent « des effets positifs sur la participation des fournisseurs au processus d'innovation » (Papp, 2019, p. 74).

Aborder la relation avec le fournisseur par l'optique du capital immatériel serait un pas cohérent avec la récente histoire des services achats. De fait, dans la pratique, la mesure de la performance aux services d'achats a progressivement su évoluer d'une approche exclusivement basée sur l'évaluation de la variance du prix (prix de référence - prix réel à l'achat), vers une approche basée sur la notion de coût total (qui comptabilise tous les coûts à l'achat et à l'utilisation). L'étape suivante serait de valoriser la part de la plus-value perçue par le consommateur final issue de l'ensemble des interactions avec les fournisseurs (Philippart, 2018, p. 34).

Cela étant, dans le cadre actuel, il est déjà empiriquement constatable que la performance des fournisseurs est positivement influencée par la bonne collaboration client-fournisseur (Maestrini et al., 2018, p. 2056), de même que la résilience de la chaîne d'approvisionnement (Fan et al., 2020, p. 989).

Et enfin, on peut constater que la coopération avec les fournisseurs en matière d'innovation est en hausse de façon systémique. Et ce, grâce à des relations plus étroites entre les fournisseurs et les acheteurs, qui conduisent à des processus d'innovation plus efficaces et à une valeur d'innovation plus élevée pour les fournisseurs (notons que bien que les innovations soient souvent d'ordre technologique, elles sont parfois aussi organisationnelles ou marketing) (Papp, 2019, p. 72).

2. Rôle de la confiance :

Tout comme pour les autres types de capital immatériel, l'étendue conceptuelle et temporelle du capital fournisseur rend son pilotage par les méthodes traditionnelles de mesures plus complexes. Ainsi, Michel Philippart propose de se focaliser sur les éléments suivants :

- Mesurer la création de valeur pour l'entreprise « étendue » et non plus le transfert de valeur au sein de l'entreprise.
- Mesurer la capacité des membres de l'entreprise « étendue » à se faire confiance, à partager les informations clés sur les marchés, la concurrence.
- Mesurer la richesse du flux d'innovation et son efficacité à passer du fournisseur à l'utilisateur final rapidement.

(Philippart, 2018, p. 35).

Au travers de ses trois mesures et bien qu'ils existent, des indicateurs de performances associés à cette démarche, une approche par la relation et la coopération semblent être un prérequis. La confiance y occupe dès lors une place importante, car :

- Elle est un élément prérequis pour l'intégration de fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement (Tarifa-Fernández, 2022, p. 27).
- Et elle est significativement liée à l'engagement et à l'implication du fournisseur (Kwon & Suh, 2005, p. 31).

De plus, l'intégration et l'implication des fournisseurs (toutes les deux affectées par la confiance) sont positivement liées à leur performance (Ramirez et al., 2020, p. 14) et leur réactivité (Handfield & Bechtel, 2002, p. 377).

Cela étant, le partage d'information (y compris sensible) est un préalable indispensable dans la construction de la relation de confiance entre fournisseur et client (Pooe et al., 2015, p. 8).

Notons cependant que les déséquilibres de pouvoir qui apparaissent dans les réseaux d'organisations travaillant sur des projets complexes de long terme sont inévitables. Mais que ceux-ci sont aussi source d'une certaine efficience, précisément au niveau du partage de l'information (O'Sullivan, 2005).

3. Conclusion intermédiaire :

Le capital fournisseur pour être correctement supervisé et piloté doit être appréhendé en deux catégories : les fournisseurs stratégiques participant à l'évolution des produits et générant une part de la singularité des produits ou services proposés par l'entreprise et les autres fournisseurs que l'on dénommera les fournisseurs de commodités.

Dans le cadre de ces derniers, la confiance n'est pas un élément prépondérant.

En revanche, la vision à long terme est importante pour la gestion des fournisseurs stratégiques et de ce fait, nous avons pu montrer que la confiance y était un point relevant.

h. Capital actionnaires

1. Introduction :

L'actionnaire est le détenteur d'une action qui est « un titre de propriété sur une partie du capital de l'entreprise » (Garnier, 2017, p. 526).

Notons que l'actionnariat est une population hétérogène, ainsi on dénombre différentes natures d'actionnariat : dirigeant, familial, financier, industriel, managérial, salarié, et étatique. Cette distinction n'est pas sans objet, leur relation vis-à-vis de l'investissement étant différente (Mard et al., 2015, p. 9).

Et comme nous l'avons indiqué dans la section consacrée à la gouvernance, le rôle de celui-ci, ou plus exactement la relation de celui-ci avec les autres parties prenantes, a connu quelques adaptations dans le temps. Aux transformations de la gouvernance, s'ajoute celle du changement de structure de l'actionnariat (la ventilation des types d'actionnaires), elle-même issue des transformations du capitalisme managérial au capitalisme actionnarial.

La concentration de l'actionnariat, c'est-à-dire le degré auquel les actions d'une entreprise sont détenues par un petit nombre d'investisseurs possédant une part significative du capital, est aussi un paramètre d'analyse, bien que son lien avec la performance de l'entreprise fasse débat (Weiss & Hilger, 2010).

Toutefois, toutes distinctions ou catégories confondues, il n'en reste pas moins que « Le rôle fondamental de l'actionnaire est d'inciter l'entreprise à poursuivre un objectif de croissance rentable à long terme, assurant de facto un progrès pour ceux qui la font vivre » (Michel, 2001, p. 41), dans le respect des autres parties prenantes.

Dans le cadre de l'immatériel, s'interroger sur le capital actionnaires vient à se demander quel est le rôle de l'actionnaire en sus de son apport financier.

Pour se faire, il convient de faire une distinction entre la relation « usuelle » actionnaires-dirigeants, la relation « étendue » actionnaires-organisation, et la relation « activiste » actionnaires-société (ESG) (Conchon, 2013, p. 45).

Dans la relation actionnaires-dirigeants, le rôle naturel de l'actionnaire est « disciplinaire », il s'agit pour lui de s'assurer de l'alignement de ses intérêts avec la conduite de l'entreprise, tout en minimisant les coûts de contrôle, « conformément » à la théorie de l'agence et de façon générale à l'approche juridico-financière de la gouvernance.

Tandis que dans la relation dite étendue, il s'y ajoute un apport cognitif de la part de l'actionnaire qui s'implique plus dans la stratégie de l'entreprise (Wirtz, 2006, p. 33).

Pour finir, dans la relation dite activiste, l'actionnaire (souvent représentant d'une organisation elle-même militante ou institutionnelle) utilise son statut dans le but de porter sa voie militante lors des assemblées générales de l'entreprise. Dans le cas des actionnaires institutionnels, cela peut aller jusqu'à la prise de contrôle de l'entreprise (Girard, 2007, p. 128).

Au travers des trois types de relations présentées, on notera que la palette de moyens de l'actionnaire est plus large qu'il n'y paraît, sans compter que ses actes peuvent être directs ou indirects (influence, nomination, média...) (Conchon, 2013, p. 48).

En conséquence, il est un acteur des relations professionnelles (« comme un autre »). Ce qui signifie qu'il influe dans les relations et est capable d'exercer un impact direct ou indirect sur les processus et les pouvoirs des autres acteurs impliqués (Conchon, 2013, p. 61).

2. Rôle de la confiance :

Ce qui implique qu'avant même de s'interroger sur la relation particulière qui lie l'actionnaire et le dirigeant, l'actionnaire étant aussi un membre de l'organisation, on peut faire le lien avec ce qui a déjà été mentionné au sujet du capital humain, social et organisationnel.

Par exemple (en faisant un parallèle entre capital investisseurs et actionnaires), l'actionnaire peut jouer un rôle de conseil (stratégique, financier...) auprès du dirigeant (jouant alors un rôle type consultant) en lui transmettant un savoir ou lui apportant du soutien « moral » (jouant alors un rôle de type leader) (Bonnet, 2003, p. 6).

Mais la relation actionnaire-dirigeant a une singularité, en effet, actionnaire et dirigeant ont un intérêt particulier à s'engager dans le développement d'une confiance mutuelle tant ils sont dépendants l'un de l'autre.

De sorte qu'un fort niveau de confiance interpersonnelle est empiriquement constaté entre les parties, avant, pendant, et après l'investissement dans l'organisation, ce qui laisse présager de son importance (Bonnet, 2003, p. 24).

Paradoxalement, ce haut niveau de confiance n'influe pas sur le niveau de contrôle, c'est-à-dire que la latitude du dirigeant n'est pas pour autant agrandie, par contre le niveau d'implication de l'actionnaire sur la stratégie lui augmente proportionnellement (Bonnet, 2003, p. 25).

Cela étant dit et contrairement aux autres types de capitaux immatériels, il apparaît déraisonnable d'argumenter en faveur d'un lien entre confiance, capital actionnarial et performance de l'entreprise, tant ce paramètre est difficile à isoler (Bonnet, 2003, p. 25).

3. Conclusion intermédiaire :

Le capital actionnarial est plus complexe à appréhender du fait de l'hétérogénéité de nature et d'objectif des actionnaires. Néanmoins, cette relative absence de schéma récurrent, du fait sans doute d'un fonctionnement plus individualisé, semble augmenter le besoin de confiance entre partenaires.

Cette section finalise notre analyse du capital relationnel.

i. Capital environnemental et sociétal

1. Introduction :

Le capital immatériel a, pour rappel, aujourd'hui comme objectif d'expliquer au mieux le facteur de production résiduel afin d'en tirer une source d'avantage concurrentiel.

Mais sa taxonomie a longtemps été limitée à l'exploration des « ressources immatérielles de connaissance non incorporée », aussi appelé capital intellectuel. Ainsi, ce n'est qu'en 2007 que le capital environnemental et sociétal fait son apparition dans cette taxonomie.

Par conséquent, ce n'est aussi que depuis 2007 que le capital immatériel regroupe véritablement « l'ensemble des ressources non reconnues comptablement en sus des ressources incorporelles qui peuvent être activées » (Dupuis, 2014, p. 19).

Cette acceptation tardive de l'environnement en tant que composante du capital immatériel est à comprendre à l'aube de l'évaluation de la performance d'une entreprise qui est classiquement uniquement assujettie à la rentabilité de son capital financier. Et que parallèlement, le consommateur s'intéresse aux prix des produits.

L'environnement n'est donc pas une "donnée" pertinente pour l'entreprise. Et « à l'extrême, les entreprises ont même parfois intérêt à dégrader l'environnement, car procéder de cette façon peut s'avérer plus rentable » (Charriot & Vidal, 2020, p. 9).

Néanmoins, le domaine du reporting extrafinancier est clairement en mouvement, même si celui-ci semble encore avoir du chemin à faire, on peut par exemple s'étonner que les agriculteurs ne soient soumis à aucune politique RSE alors même que la nature constitue leur « capital » (Charriot & Vidal, 2020, p. 10).

Cela étant, intégrer la question environnementale et sociale dans la comptabilité des entreprises suppose la clôture de nombreux débats. Par exemple la question de la soutenabilité faible ou forte, évoquée au chapitre 1, mais aussi la question du mode d'amortissement, cité au chapitre 2, ou encore la question de l'adaptation des rythmes législatifs aux rythmes environnementaux (la nécessaire adaptabilité des règles en fonction des enjeux « imprévisibles » de l'environnement) (Froger & Plumecocq, 2018, p.

57). Et ce sans compter que la comptabilité environnementale engendre aussi son lot d'innovation managériale (Jean-Philippe, 2003, p. 12).

En définitive, la définition du capital environnemental des sciences sociales :

« Le capital environnemental pourrait être défini comme l'ensemble des investissements (socio-économiques, idéologiques, émotionnels, politiques, artistiques...) dans l'environnement réalisés par des acteurs selon leurs représentations, intérêts et systèmes de valeurs spécifiques. L'investissement dans le capital environnemental se ferait au nom de valeurs du même nom, construites socialement, variées et parfois contradictoires » (Tommasi et al., 2017, p. 8) esquissée lors d'un colloque organisé par l'université de Limoges en 2015 reflète bien l'étendue de ses débats endogènes. Elle permet aussi de comprendre que le capital environnemental est un concept plus large que celui du capital naturel qui désigne le stock des ressources naturelles que l'homme utilise ou exploite pour produire des biens ou des services (Costanza et al., 1996, p. 254).

Toutefois, à l'échelle de l'entreprise, on considérera le capital environnemental et social comme étant la variable qui permet dans l'ensemble de la « comptabilité » de l'immatériel de s'assurer de la durabilité du fonctionnement de l'entreprise (Dupuis, 2014, p. 82).

Pour finir, en termes de performance de l'entreprise, ayant déjà traité la question du capital humain et social aux sections précédentes, il nous reste à discuter de l'intérêt de l'entreprise à veiller sur l'environnement naturel. Et cela n'a rien d'évident, car en première approximation, pour l'entreprise, être soucieuse de son environnement que ce soit par contrainte réglementaire ou de façon délibérée implique des coûts supplémentaires (changement de moyen de production, matières premières plus chères, politiques de compensation, ou investissement dans des moyens de traitements de la pollution ou des déchets), a priori non compensés par de nouveaux bénéfices.

Malgré tout, cette vision est jugée simpliste par certains auteurs qui argumentent que la pollution est souvent le révélateur d'un processus inefficient, et que donc chercher à diminuer celle-ci peut engendrer des économies (Ambec & Lanoie, 2009, p. 190).

Finalement, l'adoption de pratiques RSE peut toujours « varier sur un continuum de réponses n'allant d'aucune réponse à une réponse proactive » telle que l'avait déjà énoncée le professeur Archie B. Carroll dans un des articles de référence de la « RSE » (Carroll, 1979, p. 501).

Ceci étant, le nombre d'entreprises certifiées ISO 14001 (management environnemental) dans le monde est en évolution exponentielle (Boiral, 2018).

Et pour un certain nombre d'entreprises, le souci de l'environnement peut amener de nouvelles opportunités d'affaires (Allix-Desfautaux & Makany, 2015, p. 29).

2. Rôle de la confiance :

Pour faire le lien entre confiance et environnement, il faut convoquer Mme Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, pour ses travaux sur la gouvernance, et en particulier sur les communs (*The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009*, 2009).

Grâce à ses travaux et ceux de ses collègues, le lien entre capital environnemental et confiance apparaît.

En effet, ceux-ci montrent d'une part que la gouvernance environnementale a une dimension spatiale irréductible, et que « le fait d'accorder la priorité exclusive au niveau local, régional, national ou international dans la conception des politiques [environnementales] est une source d'échec » (Brondizio et al., 2013, p. 109).

De sorte que cette étendue appuie l'aspect transversal du problème de la gouvernance environnementale.

Il devient alors perceptible que la coopération interindividuelle et intragroupe est un prérequis à cette gouvernance environnementale (Brondizio et al., 2013, p. 110).

Et Mme Elinor Ostrom exprime dans ce cadre le besoin de confiance : « Quand les humains font face à des dilemmes sociaux ou des situations d'action collective telles que ceux qu'induit la régulation des écosystèmes...les participants doivent trouver des façons de créer des attentes qui se renforcent mutuellement et qui engendrent de la confiance, ils pourront alors vaincre les tentations perverses auxquelles ils font face à court terme » (Laurent, 2019, p. 75).

D'autres auteurs sont ultérieurement arrivés à des conclusions similaires, tels que Dasgupta P, Folke C. ou Rayner S.

Ainsi, on peut conclure que le capital environnemental et social est couplé au capital social et organisationnel (à grande échelle).

Et que de ce fait la responsabilité d'une entreprise sur ce point ne doit pas être disproportionnée vis-à-vis de ses moyens d'action.

3. Conclusion intermédiaire :

On peut faire un lien entre le capital environnemental et social et la confiance. Mais il faut préciser que ce lien est en grande partie exogène à l'entreprise du fait que les problèmes environnementaux et sociaux ne sont pas bornés aux frontières de l'entreprise.

En outre, bien que la réglementation et les normes sociales évoluent sans conteste vers plus de considération pour l'environnement et la société, et que l'entreprise sera

vraisemblablement tôt ou tard amenée à faire évoluer ses pratiques, rien ne nous permet d'affirmer à court terme l'intérêt, sur le plan de l'avantage compétitif pour l'ensemble des entreprises, de spontanément agir sur ce type de capital.

5. Synthèse

Ce chapitre nous a permis de rentrer au cœur du sujet, d'abord en précisant l'objet de notre question, ensuite en explicitant la méthode de recherche envisagée et enfin en présentant le résultat de cette recherche documentaire.

Ainsi, pour chacune des composantes du capital immatériel (suivant la taxonomie préalablement discutée), nous avons pu mettre en évidence un lien avec la confiance.

Ces résultats sont repris et appréciés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Synthèse confiance / performance

Composante étudiée	Lien avec la confiance	Lien avec la performance
Capital humain	Avéré	Avéré
Capital organisationnel	Avéré	Avéré
Capital système d'information	Nécessaire	Potentiel
Capital technologique	Nécessaire	Indispensable
Capital marque	Avéré	Important
Capital client	Avéré	Indispensable
Capital fournisseur/partenaire	Nécessaire	Potentiel
Capital actionnaires	Indispensable	Insaisissable
Capital environnemental et sociétal	Important	Latent

Suivant l'échelle suivante :

- Insaisissable : Trop peu d'éléments pour se prononcer.
- Latent : Sans effets sur le court terme, des effets potentiels sur le long terme.
- Potentiel : Présence d'élément contradictoire, effets à étudier au cas par cas.
- Nécessaire : Constitue un prérequis souhaitable.
- Avéré : Constitue un prérequis essentiel.
- Important : Constitue un prérequis essentiel, mais n'est pas généralisable.
- Indispensable : Constitue un prérequis impératif.

Cette synthèse des résultats issue de notre recherche documentaire nous permet d'avoir une assise confortable pour considérer qu'effectivement le concept de capital immatériel et celui de confiance sont entremêlés.

Chapitre 4 : Conclusion partie 1

Ce chapitre est le dernier de la première partie de ce travail.

Nous sommes donc à l'issue de cette première partie qui nous aura armées pour entamer la deuxième partie qui se focalisera sur la récolte de données sur le terrain.

C'est aussi le moment de revenir sur les points essentiels vus lors de cette première partie :

Chapitre 1 :

- Le concept de capital immatériel étudié dépasse largement le concept d'intangible en comptabilité.
- La bonne appréhension du capital immatériel pourrait permettre de mettre à jour de nouveaux avantages compétitifs grâce à une meilleure compréhension du facteur de production résiduel.
- La confiance reste difficile à définir, et comporte plusieurs angles d'approche.
- La confiance est un concept bien présent en économie.
- Le monde économique est soumis à des tendances de fond : le besoin d'agilité et la RSE en sont les fers de lance.

Chapitre 2 :

- Le capital immatériel est une source « moderne » de potentiel revenu supplémentaire pour l'entreprise.
- La gouvernance évolue et continuera d'évoluer, notamment vis-à-vis des tendances montrées au chapitre un, et ce dans un sens qui en toute logique accentuera le besoin de promouvoir le concept de capital immatériel.
- La complexité de valorisation du capital immatériel et certaines considérations fiscales sont un frein à l'adoption du concept de capital immatériel sur le plan comptable.

Chapitre 3 :

- Le lien entre capital immatériel et confiance a été établi sur le plan théorique en analysant chacune de ses composantes.

Enfin, durant la rédaction, de nombreuses limites ont été identifiées et seront discutées au chapitre 8.

PARTIE 2 : Confrontation avec le terrain

Cette partie s'appuie sur des données observées et est subdivisée en 3 chapitres, le premier informe le lecteur sur la méthode de récolte de données utilisée, le deuxième discute des résultats, et le troisième clôture cette partie avec une conclusion.

Chapitre 5 : Méthodologie :

Ce chapitre est destiné à permettre au lecteur d'appréhender la façon dont les données discutées au chapitre suivant ont été récoltées.

1. Objectif :

Fort des enseignements tirés de notre recherche documentaire, cette deuxième partie a pour objectif de récolter des données issues de l'expérience d'acteurs de la vie économique. En effet, nous sommes convaincus que la confrontation avec ces acteurs nous permettra d'élargir, de valider, ou de nuancer les savoirs épingleés.

Cela nous aidera également à formuler une réponse à notre question de recherche qui ne soit pas exclusivement basée sur notre recherche documentaire.

2. Entretien qualitatif – semi-dirigé :

Pour ce faire, nous avons choisi la méthode des entretiens qualitatifs individuels semi-dirigés.

Nous avons rejeté l'idée d'une étude quantitative pour les raisons suivantes :

- La nature de notre question de recherche n'appelle pas en première instance, une réponse quantitative.
- Le sujet de notre question de recherche est par essence exploratoire, car la notion de capital immatériel n'est pas consolidée et vraisemblablement encore peu usitée.
- Corollaire au point précédent, la récolte de données chiffrées se serait avérée particulièrement complexe.

Dès lors, nous avons privilégié une méthode qualitative, d'autant plus que le sujet de la confiance est éminemment orienté vers les expériences, les motivations et les valeurs des interlocuteurs.

Au sein de cette méthode qualitative, nous avons choisi des entretiens individuels semi-dirigés, car ils permettent de ne pas enfermer notre interlocuteur dans une liste de questions rigides. Cette flexibilité nous permettra d'explorer des sujets annexes auxquels nous ne nous serions pas heurtés durant notre recherche documentaire.

Ces échanges, nous aiderons aussi à formuler d'éventuelles perspectives de recherches ultérieures.

Néanmoins, la méthode qualitative a aussi des inconvénients auxquels nous resterons attentifs. Le premier réside dans les compétences nécessaires pour mener un entretien qui soit fructueux en information. Le deuxième concerne le traitement efficace de ces informations, qui n'étant pas chiffrées, sont d'une part plus sujettes à des biais psychologiques (de confirmations par exemple) et d'autre part plus complexes à extraire.

3. Modalités pratiques et échantillon cible :

Les entretiens sont réalisés soit en personne, soit par vidéoconférence. Leur durée est de l'ordre de 45 min, de sorte à laisser suffisamment de temps aux participants pour s'exprimer, sans dépasser une durée de rendez-vous difficilement conciliable avec les emplois du temps professionnels des interlocuteurs.

Comme exprimé précédemment, notre objectif est de récolter toutes informations pertinentes sur notre sujet venant d'acteurs de terrain, c'est pourquoi nous avons ciblé trois types de professionnelles :

- Les dirigeants d'entreprises : Du fait de leurs expériences et de leurs responsabilités, ils peuvent nous renseigner sur les actions concrètes en lien avec le capital immatériel qui sont menées au sein de leur entreprise. Ils sont aussi les mieux placés pour nous informer sur la valeur qu'ils accordent à la confiance et les effets de celle-ci.
- Les professionnels de l'encadrement d'entreprise : Nous permettrons d'avoir un retour d'expérience suivant un angle de vue différent tout en ayant une perspective stratégique.
- Les professionnels de la valorisation d'entreprise : ont une vision intéressante dans le contexte qui nous occupe, car ce sont les seuls qui sont amenés à déterminer le capital total d'une entreprise. Or, étant donné que la comptabilité se préoccupe peu du capital immatériel, ils sont amenés à précisément faire la lumière sur ce qui relève de l'immatériel au sein de celle-ci.

Dans un souci d'efficacité, le nombre d'interviews réalisables dans le temps imparti étant limité, nous avons décidé de ne pas interroger de personnel employé ou ouvrier. Et ce, à la suite de deux hypothèses de notre part. Premièrement, nous avons estimé que le personnel n'est généralement pas suffisamment informé sur les effets stratégiques des décisions prises par les dirigeants. Deuxièmement, nous avons pensé que concernant les questions relatives à la confiance, les réponses du personnel étaient trop prévisibles, voire clichées.

4. Guide d'entretien semi-dirigé :

L'étude qualitative demande un subtil équilibre entre une préparation préalable et un état d'esprit suffisamment ouvert pour laisser émerger des éléments nouveaux qui pourraient être la base de nouvelles hypothèses.

Dit autrement, les entretiens doivent s'inscrire dans une démarche flexible et partiellement inductive.

Néanmoins, la préparation du sujet et de la question de recherche n'est pas un gage suffisant pour mener à bien ses entretiens, un minimum de structure et de préparation est nécessaire.

Pour ce faire, nous avons utilisé l'outil "guide d'entretien" qui permet de charpenter celui-ci.

À noter qu'en raison du sujet traité, il nous est apparu important d'avoir une réflexion particulière sur le point d'entrée de l'interview. En effet, entamer la conversation en parlant du capital immatériel est trop technique et l'entamer avec le sujet de la confiance est trop consensuel. Nous avons dès lors formulé nos questions de sorte à permettre à nos interlocuteurs d'aborder notre thème de recherche de façon plus pertinente. C'est-à-dire avec la structure suivante :

- Entamer la conversation après les présentations d'usages, sur les éléments non financiers et non liés à la politique de prix et de coût.
- Ensuite, au travers des sujets abordés dans les réponses de l'interlocuteur, creuser ceux qui nous intéressent plus particulièrement.
- Terminer l'interview sur le rôle occupé par la confiance dans les sujets évoqués.

- Tableau 3: Guide d'entretien type

Concepts	Caractéristiques	Relances-Type
Introduction	Présentation de la recherche	Les éléments non financiers affectant la performance de l'entreprise.
	Prise de contact avec l'interlocuteur	Puis-je vous demander de vous présenter de la façon dont il vous plaît.
L'entreprise	Identifier les composantes du C.I.	D'après vous, quels sont les points d'attention dans la conduite d'une entreprise en dehors des aspects purement financiers ?
	Relance sur les éléments non mentionnés	Pensez-vous que est aussi un élément pertinent ? Vous m'avez parlé de ... pouvez-vous m'en dire plus ?
Extérieur à l'entreprise	Les réseaux	Que pensez-vous des réseaux professionnels ?
	Partenaires	En dehors de l'entreprise, quel est pour vous le rôle de la relation avec les partenaires (fournisseurs, actionnaires, etc.)
Les tendances	Gouvernance	La littérature fait part d'évolution dans le domaine de la gouvernance, observez-vous celle-ci ?

	RSE	La littérature fait part d'évolution à propos des politiques RSE, observez-vous celle-ci ?
	Environnement	Que pensez-vous de la responsabilité des entreprises sur le plan de l'environnement plus spécifiquement ?
La confiance	Généralités	Qu'est-ce que vous évoque la confiance ?
		Quelle est pour vous son importance en entreprise ?
	Contre-exemple	Remémorez-vous un moment où la confiance a été néfaste ?
Fin	Remerciements	Merci pour cet échange.

Chapitre 6 : Analyse des entretiens :

Ce chapitre contient l'exposé des informations récoltées durant les 13 interviews réalisées (11 entretiens ont été menés en français et 2 en anglais). Celles-ci se sont déroulées entre le 12 juillet 2023 et le 14 août 2023.

1. Présentation des interlocuteurs :

Comme indiqué précédemment, nous avons cherché à varier les profils. Ainsi, nous avons eu le plaisir de rencontrer : 4 dirigeants d'entreprise, 1 dirigeant de coopérative, 2 spécialistes de la transmission d'entreprise (un privé, un public), 3 accompagnateurs d'entreprises et 1 avocat.

Voici une présentation succincte (par ordre alphabétique) de leur parcours et des raisons pour lesquelles nous avons cherché à les rencontrer :

a. *Abdoulaye B. :*

Originaire de Guinée, Monsieur B. est arrivé en Belgique à 16 ans. Il est tombé dans le monde de l'entrepreneuriat en cherchant à combler son besoin d'avoir un impact sociétal. C'est ainsi qu'en 2020, il est devenu acteur de l'économie circulaire et sociale à Bruxelles, en fondant « Just Electronic », une start-up qui répare et reconditionne des appareils électroniques.

Ce qui nous a attirés dans son parcours, c'est son absence initiale complète de réseau en Belgique. En effet, Monsieur B. a fait ses études à Conakry et n'a pas de famille en Belgique.

Il a dû créer son réseau professionnel à partir de zéro. C'est cet aspect relationnel qui a intrigué notre esprit.

b. Anne-Laure C. :

Titulaire d'un master en Gestion publique et Relations internationales et d'un MBA, Madame C. a 29 ans d'expérience professionnelle dans différents domaines de la gestion, financière en particulier (près de 4 ans à la direction des opérations financières mondiales pour les vaccins chez GSK).

Depuis 2 ans, elle est freelance en accompagnement d'entreprise avec une spécialité en gouvernance RSE et stratégie durable.

Elle est également administratrice bénévole du magasin d'alimentation Macavrac.

Son parcours au sein de multinationales et sa pratique des politiques RSE nous sont apparus intéressants dans le cadre de ce travail.

c. François-Dominique C. :

Titulaire d'un master en droit, Monsieur C. est avocat en matière civile et commerciale, patrimoniale avec une expérience professionnelle de 20 ans.

Sa clientèle est composée de professionnels et de particuliers. Il a une pratique majoritairement judiciaire avec un intérêt particulier pour le droit des contrats (baux, litiges constructifs, successions). Son métier implique également une dimension de conseiller. Il travaille au sein du cabinet ibilaw à Wavre.

Nous avons pensé que la vision d'un avocat pouvait apporter un éclairage différent sur les questions de confiance.

d. Jean-François T. :

Ingénieur Commercial et de Gestion de formation, Monsieur T. a 35 ans d'expérience professionnelle et dirige depuis 17 ans une société de conseil spécialisée en organisation et en management auprès des PME et des TPE, après avoir été directeur chez Deloitte.

Il accompagne également régulièrement des dossiers de transmission d'entreprise.

Dans ce cadre, il est amené à valoriser des entreprises et c'est la raison pour laquelle nous avons souhaité l'interroger.

e. Laurent R. :

Titulaire de deux masters, un en science politique et un en Management, Monsieur R. est conseiller en transmission d'entreprise chez Wallonie Entreprendre depuis 12 ans. Étant donné sa fonction, il est très régulièrement en contact avec des entrepreneurs et des réseaux professionnels.

Nous avons trouvé ce profil intéressant en raison de sa fonction d'intérêt public qui apporte un autre regard.

f. Maxime V. :

Titulaire d'un Bachelor en marketing, Monsieur V. a 26 ans et est gérant de deux sociétés : « maison Valençon » une société de production de gaufre artisanale et « C du Belge », une société de distribution de produits locaux, dont il est également l'administrateur. Ce qui nous a attirés dans son parcours, c'est son dynamisme et le fait qu'il est amené à diriger un atelier de production dans le secteur alimentaire.

g. Patrick van H. :

Titulaire d'une licence commerciale et consulaire, Monsieur van H. a 50 ans d'expérience professionnelle. Il a été entre autres directeur d'entreprises dans le secteur de la chimie et de l'ICHEC. Il est également le fondateur du BCTE acronyme de Board Coaching to Excellence qui est un réseau d'administrateurs. Vu sa longue expérience, nous avons pensé que son témoignage serait intéressant pour identifier la réalité des tendances.

h. Paul W. :

Titulaire d'un bachelor en littérature et actuellement en train de suivre un master en développement durable, Monsieur W. a 24 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du Marketing et de l'informatique. Il a notamment été le directeur des opérations Web, lors de la digitalisation du journal The Economist à New York. Aujourd'hui, il est indépendant et offre ses services de développement et conception de sites Web à Wavre. C'est sa carrière internationale et son expérience en gestion du changement qui a attiré notre attention dans le cadre de ce travail.

i. Pierre L. :

Gradué en informatique, Monsieur L. a 44 ans d'expérience professionnelle, il a travaillé en tant que responsable informatique dans de grands groupes (Continental AG), par la suite, il a assumé des rôles de conseil en stratégie et en transformation pour des branches d'activités complètes (PwC, Capgemini Invent).

Il y a 4 ans, il a créé sa société de consultance avec un but de transmission, en particulier pour les start-up et PME. Il est aussi coach dans un incubateur et administrateur de société. Nous souhaitons le rencontrer en raison de ses connaissances en leadership du changement et pour ses mandats d'administrateurs.

j. Quentin V. :

Bio-ingénieur, Monsieur Verstappen a 9 ans d'expérience professionnelle, il a créé plusieurs start-ups et est le gérant de deux magasins bio. C'est aussi le fondateur de la première coopérative de télécommunication (GSM) nommée « Neibo ». Deux éléments ont piqué notre curiosité : le modèle de société coopérative et la technologie qui semblait hors de portée des PME avant notre rencontre.

k. Reginald L. :

Diplômé en gestion hôtelière, Monsieur L. a 22 ans d'expériences professionnelles, après avoir travaillé dans un magasin de bricolage, il a créé sa société, et travaille dans la construction en tant qu'indépendant.

C'est son approche du capital client qui a éveillé notre intérêt.

l. Thomas D. :

Ingénieur agronome, Monsieur D. a 19 ans d'expérience professionnelle, après une carrière dans le secteur bancaire (Dexia, Van Breda), il a pris depuis plus d'un an le rôle de directeur général de la société Liftinc à Bruxelles dont il est également un administrateur.

Cette société qui compte près de 37 collaborateurs est spécialisée dans la maintenance, le dépannage, la réparation, la modernisation et le montage d'ascenseurs. Face à la rareté des compétences dans le domaine de l'électromécanique, il nous a semblé que cette société était probablement confrontée à des questions relevant du capital humain. Et c'est pourquoi nous avons cherché à rencontrer son directeur.

m. Yannick F. :

Titulaire d'un master en Gouvernance Mondiale et Éthique, Monsieur F. a 8 ans d'expérience professionnelle, avec une carrière centrée sur la gestion de l'innovation. Actuellement, il dirige un programme d'accélération dédié aux entrepreneurs sociaux, axé sur les thématiques du changement climatique et de la circularité.

C'est son expérience en innovation et sa présence au sein d'un microcosme particulier d'entrepreneur qui nous a intéressés.

2. Contenu des entrevues :

Voici les extraits pertinents au sujet des tendances évoquées au chapitre 1 et 2, ainsi que ceux plus directement en lien avec le thème de la confiance.

a. L'importance des réglementations RSE et le développement durable :

1. Introduction :

Il apparaît de nos conversations que bien que certaines entreprises prennent des initiatives, l'aspect contraintes extérieures est le principal moteur de changement. Cela étant, la nature, l'ampleur, le fond et même le processus d'élaboration de ses injonctions aux changements font débat.

Ainsi seuls deux de nos interlocuteurs ont mis en avant le fait que devancer certaines obligations pouvait apporter un avantage compétitif à long terme.

Un jeune dirigeant d'entreprise indique être devenu entrepreneur dans le seul but d'avoir un impact social et environnemental.

Deux accompagnateurs ont indiqué que la réglementation est indispensable pour faire évoluer les priorités au sein de l'entreprise. L'un d'entre eux ajoute qu'il considère qu'une entreprise qui s'adapte de façon proactive gagne une valeur immatérielle.

Un dirigeant expérimenté a déclaré que les changements imposés n'étaient pas suffisamment réfléchis, avec une vision trop court-termiste, celui-ci évoque par ailleurs un exemple en parfaite adéquation avec notre mention de la nécessaire adaptabilité des règles en fonction des enjeux « imprévisibles » de l'environnement expliquée au chapitre 3.

2. Extraits :

Nous projetons de mettre en place des initiatives en faveur du développement durable, car nous souhaitons être avant-gardistes et pas suiveurs dans ce domaine, nous le percevons aussi comme une opportunité (T. D., communication personnelle, 20 juillet 2023).

About CSRD, « if it's already starting can you imagine what it's gonna be like in 2028, you gonna need an all-team, just doing that.

If you already start doing it now that's not going to be easy, but at least you are on the front and can claim it from a marketing perspective » (P. W., communication personnelle, 11 août 2023)

« Malheureusement, tant qu'elle n'est pas sous la contrainte, l'entreprise a tendance à mettre d'autres priorités en avant, donc je ne sais pas ce qu'il va falloir comme catastrophe

pour que tout le monde se dise que ça doit être la priorité des priorités » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« Pour moi ça doit venir du fondateur et je vois qu'il y en a quand même qui sont convaincus, ils vont vraiment dans cette démarche, donc pour moi, il faut convaincre les comités de direction et les conseils d'administration d'intégrer cette démarche, c'est essentiel. Le réglementaire, c'est le rôle du politique, et pour moi c'est bien que ça se passe au niveau européen, si cela pouvait être mondial ce serait encore mieux évidemment » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« Je ne suis pas contre la compliance, si ça permet aux entreprises d'aller dans le bon sens » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« ... c'est-à-dire qu'on est influencé par des extrêmes qui nous viennent de toute part et donc, chacun veut y mettre une couche en plus et se dit on verra bien comment on va combiner cela après ; on est dans cette dimension-là » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Je suis d'accord qu'il faut améliorer la responsabilité sociale des entreprises, mais on ne peut pas le faire tous azimuts » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Aujourd'hui par exemple dans la chimie, les exigences deviennent tellement importantes, ils doivent faire tellement d'opérations supplémentaires en termes d'étiquetage et d'administration, on exagère dans tous les sens, me semble-t-il, mais d'un autre côté ça fait avancer les choses » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Je prends un exemple, à une époque où il fallait limiter l'extraction pétrolière, j'ai une connaissance qui a construit une usine à huile de palme à Ostende, puis on s'est rendu compte que toute la Malaisie allait être détruite, donc son usine n'a jamais fonctionné, parce que le temps de sa construction les réglementations avaient changé » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Pour une PME ça nous met de plus en plus en difficulté par rapport aux grands groupes, on dit toujours que l'Europe veut défendre les PME, mais les règles sont faites de sorte que nous sommes entre le marteau et l'enclume, en plus les contrôles sont chez les PME, on doit mendier des aides avec des dossiers très compliqués et lourds à monter, je trouve qu'on va très loin. » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Il faut faire la distinction dans les entreprises entre le vrai souci environnemental et une forme de greenwashing, l'évolution macro quoi qu'on en dise et même si ça ne fonctionne pas vraiment, elle va quand même vers une prise de conscience et une évolution macro

culturelle, vers l'intégration du souci environnemental » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Si je prends le cas des voitures électriques, c'est la transformation complète d'un marché, par rapport à une prise de conscience, qui est décidée politiquement » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Je pense que les entreprises qui réellement progressent ou intègrent la RSE vont avoir une valeur immatérielle, je prends un exemple, un de mes clients qui fait de l'injection plastique, aujourd'hui apparaissent des biopolymères, qui nécessitent des investissements particuliers ... je pense réellement que c'est une force immatérielle d'investir là-dedans » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Mon idée, c'était surtout de faire un truc qui a du sens ».

« Pouvoir sensibiliser les gens ici et avoir un impact chez moi ».

« Et pour avoir de l'impact [social et environnemental], j'ai compris qu'il fallait que je sois entrepreneur » (A. B., communication personnelle, 12 juillet 2023).

b. L'absence de consensus sur la gouvernance :

1. Introduction :

Nous n'avons pas pu, au travers des témoignages recueillis, valider la tendance décrite au chapitre 1. Notre hypothèse est que cette tendance concerne des entreprises d'une taille supérieure à celles de notre échantillon.

De plus, les témoignages recueillis ne sont pas concordants.

En revanche, plusieurs mentions ont été faites sur un sujet annexe, le leadership du dirigeant qui ne peut plus être de type autoritaire.

Une répondante a aussi indiqué que le type de gouvernance en coopérative lui semblait particulièrement bien adapté pour le futur et généralisable.

2. Extraits :

Au sujet de la gouvernance qui changerait vers plus de conseils et plus d'ouverture : « Je ne crois pas, il me semble au contraire qu'on est dans une phase, chez les jeunes en tous cas, ils n'ont pas vraiment besoin d'un CA, à la rigueur d'un conseil d'avis ou éventuellement simplement, des personnes avec qui ils ont des contacts et avec qui ils partagent, je vois ça un peu au BCTE Start, ils ont envie de se voir, mais n'ont pas nécessairement besoin d'un conseil » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Il y a une tendance pour les petites structures à évoluer vers la mise en place de conseil d'administration ou en tout cas de conseil d'avis, même au niveau des start-ups, il y a une prise de conscience au niveau des dirigeants qu'aujourd'hui se font entourer au niveau du pilotage de l'entreprise via un conseil d'avis un conseil d'administration, ça apporte une forte valeur ajoutée, et je vois beaucoup de start-up qui après 3 ans déjà se passent par la mise en place d'un conseil d'administration ou d'avis, et en plus il y a une tendance à ouvrir la porte à des administrateurs indépendants qui viennent apporter une certaine expertise, de gestion d'entreprise, sectorielle, un réseau, etc. ... donc je pense qu'avant c'était une obligation légale pour certains types de structure SA, et qu'aujourd'hui, je pense qu'il y a une prise de conscience que se faire entourer dans la gouvernance d'entreprise est une bonne pratique» (P. L., communication personnelle, 8 août 2023).

« Je ne suis plus du tout dans une relation comme par le passé du type, le directeur dans son bureau, l'ouvrier dans l'usine » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Le modèle coopératif est quelque chose qui me tient de plus en plus à cœur, car dans cette transition juste, vers un peu plus d'égalités, je trouve que donner plus de poids globalement dans une société à ceux qui y travaillent pour moi, c'est fondamental, pour la pérennité de l'entreprise, pour donner du sens à ce qu'on fait, que le salarié soit actionnaire ou pas, je trouve que c'est vraiment fondamental, de faire participer les gens qui travaillent dans la société aux décisions.

On voit bien que les limites du système néo-capitaliste qui donne les décisions à toutes des personnes qui finalement ne sont peut-être pas impliquées dans la marche de l'entreprise, ça amène à des dérives, à des inégalités profondes, et surtout en termes de sens dans de grandes entreprises où les gens sentent qu'ils n'ont aucun pouvoir sur les décisions, c'est ce qui donne les burnouts, etc., plus que la charge de travail parce que je pense que les gens sont capables d'avoir une grosse charge de travail s'ils sont investis, si ça fait sens, s'il y a un esprit d'équipe.

Donc le système corporatif, c'est vraiment quelque chose auquel je crois et sur lequel j'aimerais travailler en tout cas, que ce soit au niveau des conseils d'administration, des comités exécutifs, etc. » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« Que les salariés ont vraiment leur mot à dire dans les décisions stratégiques » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

c. *L'importance de la confiance pour démarrer son activité :*

1. Introduction :

Lors de la création d'une entreprise dans la mesure où l'on est souvent seul, il s'agit plutôt de confiance en soi, thème qui ne fait pas partie de ce travail. Cependant les réseaux professionnels nécessaires pour démarrer ont, eux, une dimension relationnelle et donc un lien avec la création de confiance, c'est pourquoi nous avons écouté nos répondants à ce sujet.

Leurs utilités, particulièrement en termes d'échange de savoir, sont mises en avant par plusieurs de nos interlocuteurs.

En sus, la confiance dans le cadre de transmission d'entreprise s'avère primordiale.

2. Extraits :

« Le réseau, c'est très important, parce que cela te donne une certaine notoriété » (A. B., communication personnelle, 12 juillet 2023).

« L'année qui vient de s'écouler, j'étais inscrit à un réseau qui s'appelle oxygène où pendant 10 mois on fait partie d'un groupe de dirigeants d'entreprises où l'on se voit un mercredi par mois et l'on échange, chaque personne représente un secteur d'activité, et ça crée très vite des liens, sur tous les sujets et c'est très enrichissant, aussi grâce au partage de personnes expérimentées » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« L'aspect "réseau" est une chose importante qu'on essaie d'insuffler auprès des repreneurs, parce que du côté cédant, ils ont déjà leur réseau ou en tout cas la légitimité en tant que chefs d'entreprise, notamment au niveau des clubs repreneurs pour créer des communautés, et après la reprise on travaille assez étroitement avec le réseau entreprendre pour faire en sorte que dès la préreprise ou la signature de l'acquisition que le repreneur puisse être directement intégré dans une communauté, au niveau du réseau entreprendre c'est surtout du mentorat individuel, mais aussi avec l'aspect réseau, pas mal de soirée, de formation, de visite, comme ça, ça oblige le repreneur à sortir de sa société à ne pas être 100% autour de son business, mais à voir aussi ce qui se passe ailleurs » (L. R., communication personnelle, 13 juillet 2023).

« le réseau il est important surtout dans une logique de croissance, quand on crée l'entreprise et qu'on veut vraiment se développer, il faut connecter avec le réseau économique de la région ou du secteur, c'est vraiment essentiel au début et puis par la

suite, il faut le gérer, mais par contre une fois que l'on s'est positionné, il faut le maintenir, donc le gros effort sur le réseau il est au début ou s'il y a une croissance significative, nouvelle zone géographique ou nouveau type de produit par exemple » (P. L., communication personnelle, 8 août 2023).

« We are network and I think this is where a lot of the time goes in to have those conversations with the partners to really understand why do they partner with ashoka »

(Y. F., communication personnelle, 10 août 2023)

« Of course also socialentrepreneurs, or entrepreneur in general to be part of a cohort of a accelerator ..helps them to create trust with other people, if they can say ok we are part of this cohort or this program , sponsored by that organisation and this organisation , this create visibility , and also ok they have been coached by that company »

(Y. F., communication personnelle, 10 août 2023).

« Lors des premières rencontres, voire même de la première rencontre entre le candidat repreneur et le cédant, on doit construire cette confiance et le cédant doit le sentir »

« Le cédant prenant un risque important » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Ca va vraiment à tous les niveaux, dans la transmission on aurait peut-être tendance à dire bah la confiance ça doit être entre le cédant et le repreneur, parce que c'est quand même un acte d'achat inversé, c'est aussi une chose importante c'est que c'est le repreneur qui doit convaincre le cédant qu'il peut acheter la société, et c'est toujours le cédant qui va décider de vendre ou pas, ce n'est pas comme dans n'importe quel magasin ou c'est le client qui voit le produit, il a l'argent pour l'acheter, il le prend et le vendeur n'a plus qu'à lui vendre. Ici, c'est vraiment différent, c'est toujours le vendeur qui va décider de transmettre ou pas, ou à quelqu'un d'autre ou pas maintenant, c'est lui qui impose ses conditions, c'est lui qui impose le rythme, et donc en fait le repreneur doit savoir créer un sentiment de confiance dès le début, et ne pas venir trop sûr de lui, prendre le temps de comprendre l'activité, d'instaurer une bonne entente avec le vendeur, et nous, on conseille qu'il délègue les aspects chiffres réglementaires, fiscaux à des experts qui vont poser les questions qui fâchent, comme ça lui il reste sur le capital confiance, sympathie, et le méchant comptable pose les questions qui fâchent, mais ils les posent pour le compte de son client évidemment qui doit tout vérifier, donc ça, c'est important» (L. R., communication personnelle, 13 juillet 2023)

« Mes clients, je trouve que c'est primordial qu'il y ait une confiance mutuelle, eux me font confiance pour le beau boulot que je vais leur fournir et ça a un prix, et moi je leur fais

confiance pour régler la facture sans avoir besoin d'envoyer des acomptes et tout ça, ils me confient les clés aussi régulièrement, ou partent en vacances pendant que je fais le job, c'est très appréciable » (R. L., communication personnelle, 13 août 2023)

d. L'importance de la confiance au niveau du capital humain :

1. Introduction :

Au sujet du capital humain, nos interlocuteurs l'ont spontanément évoqué à plusieurs reprises. Le point le plus remarquable dans les témoignages ci-après est sans doute la démonstration de son évolution constante. Évolution où la confiance joue un rôle.

Son importance sera également visible dans le point suivant, consacré à la gestion du changement.

2. Extraits :

L'entreprise Liftinc, à la suite de l'impulsion de son nouveau dirigeant, a récemment procédé à plusieurs évolutions au niveau de la gestion de son capital humain en termes de, formation, mais aussi, et surtout en terme RH. Ainsi, des règles ont été mises en place pour éviter que les techniciens (souvent seuls sur chantier) ne se sentent pas isolés et gardent un sentiment d'appartenance à la société. Des réunions de groupe ont été instaurées pour que des échanges entre techniciens puissent avoir lieu au moins une fois par mois, deux entrevues annuelles par an avec les RH ont été mises en place pour que chacun ait la possibilité d'exprimer d'éventuelle tension dans l'équipe de façon libre, et enfin un budget « fête » permet maintenant à l'entreprise d'organiser 4 après-midi par an de teambuilding.

En à peine un an, des effets sont visibles sur l'engagement, en effet une tendance à la baisse du turnover a été constatée et le recrutement par cooptation fonctionne mieux (T. D., communication personnelle, 20 juillet 2023).

« Les écoles sont de plus en plus intéressées par ses problématiques et nous avons des stagiaires » (A. B., communication personnelle, 12 juillet 2023).

« Comme on ne trouve pas beaucoup de réparateurs, on va les former nous-même » (A. B., communication personnelle, 12 juillet 2023).

« Avoir une équipe motivée est évidemment un immatériel aussi » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Quand on pense à l'adhésion des supporters de football, alors qu'à la fin il n'y en a qu'un qui gagne, à mon avis ce n'est pas le match qui les fait vibrer » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« Du côté opérationnel, le plus important, c'est le management et la gestion du personnel » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Je ne suis plus du tout dans une relation comme par le passé du type, le directeur dans son bureau, l'ouvrier dans l'usine » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Donc, essayez de créer de bonnes relations et vraiment une équipe, j'essaie de faire une famille V. » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Valoriser le travail des équipes est très important » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« La confiance c'est important, surtout au niveau du personnel, pour pouvoir déléguer, qu'il le ressent. Aussi, en nos produits, en nos fournisseurs, en notre marque, la relation de confiance est importante il faut l'avoir avec tout le monde, mais rester prudent, car rien n'est jamais acquis » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Il faut que les collaborateurs croient au projet, il faut qu'ils y participent, et qu'ils apportent un échange de valeur entre eux, pour moi ça c'est un point important » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Au niveau transversal, il faut que, par exemple, le laboratoire ait la confiance des commerciaux et inversement, et ça peut se faire au travers des valeurs qui ont été émises du haut vers le bas, du bas vers le haut, les contacts et les demandes et les réponses soit au niveau des valeurs qui ont été donné. Donc que ce soit vertical ou transversal, l'IT doit aussi se trouver dans les mêmes valeurs qui doit transmettre après à la production, au labo, au commercial, donc c'est aussi bien verticalement qu'horizontalement. Donc la confiance doit être à tous les niveaux, et de ce fait là on crée un carré qui est plein de valeur. » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

« Ce qui va porter automatiquement, les ouvriers ou les employés à bien faire le boulot parce que ça va transparaître » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023).

Au sujet du dirigeant « Pas toujours prêt à sortir de leur zone de confort et à travailler dans un climat de précarité et d'incertitude permanente de l'entrepreneuriat où tous les jours il faut gagner sa croûte » (L. R., communication personnelle, 13 juillet 2023).

« Se dire du jour au lendemain, je vais être responsable de x personnes donc de x familles, il y a aussi la responsabilité sociale à ce niveau-là, si je fais une erreur d'autre vont en partir, et c'est un sacrifice que tous ne sont pas à même de faire » (L. R., communication personnelle, 13 juillet 2023).

« Si tu as des personnes engagées, elles vont tout faire pour que ça marche, à Macavrac c'est comme ça, parce que c'est pas toujours facile, il y a des défis » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

e. *L'importance de la confiance en gestion du changement :*

1. Introduction :

La gestion du changement est un sujet particulièrement prégnant pour l'entreprise, car celle-ci doit régulièrement y faire face, que ce soit pour des questions réglementaires, par agilité pour mieux répondre aux besoins de ses clients, par nécessité du fait de sa croissance, ou pour améliorer ses performances en adoptant de nouveaux processus ou de nouveaux systèmes informatiques.

Grâce à deux de nos interlocuteurs, on comprend que la confiance est absolument fondamentale dans ce domaine, en effet, un projet peut être totalement arrêté, faute d'avoir suffisamment communiqué et créé de la confiance avec la population impactée par celui-ci.

2. Extraits :

“First of all, is talking you have to talk to people, the worst things you can do when you tried to build trust is to be silent” (P. W., communication personnelle, 11 août 2023).

“So, the first point is communication, and the communication has always to be optimistic and positive, you go to sell the benefits to people or if you can't sell the benefits to people, you have at least to point why it's not possible to going further with the old way.

And overtime if you communicate, okay we have to move away from this and we have to move to towards something that has a future then at least people get “ok, philosophically I see what you are saying, I don't agree with the choice, but I see that philosophically this is the past and there has to be a future. Then there is this sort of spectrum of believers and non-believers” (P. W., communication personnelle, 11 août 2023).

“You can't change things without trust, it's impossible. So, evolve people early, explain people why It's a good idea, get people involved.

” (P. W., communication personnelle, 11 août 2023).

« Dans la gestion de changement, on est en plein dans la création de confiance, il faut établir un climat de respect et de confiance mutuelle, parce que s'il n'y a pas cette acceptation, cette adhésion de l'organisation au projet, c'est souvent parce que la confiance n'y est pas, après il peut y avoir des raisons pourquoi on n'est pas d'accord, quelqu'un qui perd son job, il va dire bah moi ce projet là, je trouve qu'il n'est pas bon. Il

y a une grosse partie de la population impactée par le projet qui va au départ être plutôt contre ou en tout cas un peu réticente parce que l'être humain n'aime pas de changer, si je fais la même chose depuis 10 ans, et puis qu'on me dit tu changes demain parce que ce sera mieux pour la boîte, y a toujours le phénomène, mais pour moi qu'est-ce que ça signifie, donc créer une sorte de confiance, sur l'objectif de l'entreprise à faire le projet, par exemple pendant la période covid on était dans des projets de survie, donc il y a des entreprises qui ont du faire des choses pour ne pas tomber en faillite, mais bon pour l'employé je vais dire si lui perd son job pour que l'entreprise tombe pas en faillite , c'est quand même un dilemme compliqué, donc il y a au niveau de la gestion du changement un aspect, transparence, ça doit être très clair, voilà pourquoi on le fait, on est conscient de ceci, mais voilà les résultats en contrepartie, voilà comment chacun va participer, et par cette communication et cette transparence, il faut essayé d'augmenter le niveau de confiance des employés par rapport au projet par rapport à la direction, finalement, et sans ce niveau de confiance là , il y aura toujours un groupe de personne qui sera plutôt du côté ennemi que du côté supporter, alors que une fois que cette conscience est établie, on va gagner l'adhérence d'une partie de la population sur le projet, alors que si on a pas confiance même si tout est bien-fondé que c'est clair, que c'est la meilleure volonté du monde si y a pas une confiance qui est établie ses gens-là ne vont jamais passé dans le cadre supporter et ça je pense que c'est très important et c'est pour ça que la conduite du changement c'est pas simplement envoyé une newsletter, c'est essayé de bien comprendre les gens, d'organisé des réseaux de communication » (P. L., communication personnelle, 8 août 2023).

f. L'importance de la confiance pour la marque et de la réputation :

1. Introduction :

Nous avons eu la chance d'avoir pu recueillir un témoignage absolument édifiant au sujet du lien qui existe entre confiance et marque.

D'autres récits renforcent la mise en évidence de ce lien.

Et enfin, toujours grâce à nos discussions, il est intéressant de noter que la constitution d'un capital client « hors marque » peut également apporter une certaine résilience.

2. Extraits :

« My first big boss was when I worked for the economist, the economist is wordly knowned and is a « trusted » news source, and it earned that trust over decades, more than hundred years, build that trust with people » « my first bos of the time, he was the ceo , there was only one person between he and me , he set up economist.com, and he eventually became ceo, ...so when he toke over the ceo ship of the economist ..everybodies knows

the economies, right, this is magazin, most people thinks it's boring, it covers global issues, it's a weekly things, it could be quite dry because it present facts as facts and so for... but the trust is there , very trusted publication, because onlike other things they has never waved from that position so he said people reconized the type face and they reconized the red, whiteype face on the red, .. this was the first speech as he go in front of thousand people, and he just said, I am going to say some really really strong things now so just knowned am I about to say strong things, when it come to trust, people don't know it but there is a thing called brand equity, and brand equity, is if you a imagine a brand being synonymous wih a big cash pool, every time that you do something that is lesstand the expectation of the economist publication you deeping into the cash pool taking it away and overtime if you keep selling economist mugs or making little spinoff companies that aren't as good as the orignal, or do other things that are basicaly spinoff that are using the economist brand as a way to... i am telling you now, I am going to shutdown most of busnisses and most of you in this room gonna be unemployed because I believe all of these little things we have created , they are destroying our brand equitty and as you soon as you destroy the brand equity , you destroy trust, and people will no longer say, I am inently, intrinsically, trust the economist view, I am going to knowing that it's fiscally conservative but a part for that one thing in every other regards, I trust it. The moment you start diluting the brand equity the trust dilutes, and then suddenly the one thing that the economist has wich is it s trusthworthly , predictable , it s unwavering in it's journalism and his independants , suddenly is not » (P. W., communication personnelle, 11 août 2023).

« l'idée c'est devenir une marque présente partout en Belgique dans le rayon boulangerie au niveau des gaufres et des pâtisseries »

« On sent que la marque prend de plus en plus d'ampleurs et notre stratégie est de continuer avec les valeurs associées à notre marque » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Travaillez le mieux possible à tous les niveaux et pour tout le monde, c'est ce qui crée la réputation tant à l'égard des tribunaux que des gens eux-mêmes [les clients], et restez extrêmement correct à tous les niveaux, respect, honnêteté et compétences » (F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« Et je pense que le respect et l'honnêteté font partie de la compétence, peut-être même plus que d'autres [la qualité du travail] » (F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« l'image du cabinet a une importance, aussi bien à l'intérieur du barreau qu'à l'extérieur, car le barreau fait aussi ta publicité » (F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« le cabinet Ibilaw au sein du barreau a une très bonne « marque », on a une très bonne réputation, mais cela tient aux gens qui le composent, forcément c'est lié » (F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« à l'extérieur du barreau, c'est important aussi, d'abord ça présente une belle équipe, avec un certain style, une certaine image » (F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« Les coopérateurs actifs bénévoles et les passifs font aussi clairement tourner le magasin tant opérationnellement qu'en étant client, car ce sont eux les principaux clients » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« On l'a vu avec la guerre en Ukraine, beaucoup de magasins sont en difficulté, Macavrac ce n'est pas facile, mais comme notre base de (300) clients ce sont des coopérateurs qui ont une certaine fidélité, on tient le cap » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

« Je ne fais pas de publicité, mais ça a pris des années quand même parce qu'il faut établir cette confiance et puis il faut que le bouche-à-oreille fonctionne, ça commence timidement, mais à un moment ça fait boule de neige, il faut rester constant dans sa qualité d'exécution, et aussi dans ses prix, ça peut être plus élevé qu'un autre, mais il faut suivre ça de prêt, parce qu'avec les publicités on ne draine pas les mêmes gens, ils ne vous connaissent pas et forcément on va avoir un tas de personnes et donc aussi des gens qui ne regarde qu'au prix sans savoir l'exécution que je peux fournir » (R. L., communication personnelle, 13 août 2023).

« About advertising, they promote more change making or social entrepreneurship than themselves. Ashoka put the concept and the fellow before himself, in this sense we work with media, gov, lot of partners to get to make the solutions of the entrepreneurs working so that's why we kind of step ourselves in a second layer, we promote our community »

(Y. F., communication personnelle, 10 août 2023).

g. La confiance dans la relation de coopération ou de co-création avec un partenaire stratégique :

1. Introduction :

Deux de nos interlocuteurs, on fait part de partenariat stratégique, voire de coopération, ce qui nécessite un niveau de confiance particulier.

2. Extraits :

Le partenaire stratégique de Neibo s'appelle Effortel, ils s'occupent littéralement de toute la partie technique de la téléphonie, c'est donc un fournisseur on ne peut plus important de Neibo.

« J'ai mis du temps à mettre en route parce qu'en fait ce qu'il y a dans la téléphonie, tant qu'on ne se lançait pas eux étaient un peu réticent aussi à donner des vrais prix d'achat et donc sans ça je ne voyais pas trop comment faire non plus le plan financier, et donc j'arrivais pas à comprendre, est-ce qu'on allait s'en sortir avec je sais pas 20 000 abonnés, il m'a répondu, oui avec 20 000 abonnés tu verras tu seras très rentable, aujourd'hui je vois qu'effectivement si on arrive à 20 000 abonnés on sera très rentable, mais il me disait ça, mais tu n'en savais rien, et je ne savais pas si je devais prendre ce qui me dit pour argent comptant, ou est-ce qu'en fait il faudra 100.000 abonnés pour que ce soit rentable » (Q. V., communication personnelle, 3 août 2023).

« Effortel a aussi lancé son propre opérateur à un prix inférieur, ce qui au final nous permettra d'aussi profiter de prix renégociés grâce au volume supplémentaire chez orange » (Q. V., communication personnelle, 3 août 2023).

« Un autre acteur important, ce sont les autres magasins bio, on échange énormément sur les pratiques, on n'est pas dans une concurrence, on est plutôt dans une coopération, et on voudrait aller plus loin, en mutualisant certaines activités, telles que des activités logistiques, comptables, systèmes IT, etc. pour diminuer un peu nos coûts et encore mieux partager » [on coopère aussi avec les autres petits magasins durant les événements]

(A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

h. Le sentiment général au sujet la confiance :

1. Introduction :

À la fin de chacune des interviews, après avoir mis en confiance et discuté d'autres sujets avec la plupart de nos interlocuteurs, nous leur avons demandé ce qu'évoquait en eux le concept de confiance en milieu professionnel.

Et les réponses furent systématiquement dans le sens de la nécessité, même l'avocat des affaires que nous avons contacté avec l'arrière-pensée qu'il serait plus réservé sur le fait de faire confiance, c'est avéré un fervent défenseur de celle-ci.

Dans la même optique, d'éviter un biais de confirmation, nous avons demandé explicitement à plusieurs d'entre eux de nous fournir un contre-exemple, un exemple où la confiance avait été une erreur. Certains ont brièvement évoqué des moments difficiles, mais jamais avec un réel sentiment de regret. Elles ont avancé l'argument selon lequel,

globalement, accorder sa confiance s'avère nettement plus productif que de se montrer méfiant. Bien sûr, nous parlons ici d'un petit échantillon (comme nous le rappellerons dans les limites de ce travail, chapitre 8), mais la force avec laquelle la confiance est décrite est saisissante.

2. Extraits :

« La confiance, oh ! c'est primordial, essentiel, sans ça on ne fait rien ».

« C'est un enjeu qui est sans cesse remis en cause...tout le temps, tout le monde ».

« C'est un enjeu permanent, c'est vraiment ça ».

« On est des joueurs de confiance, parce qu'on ne spéculle jamais ».

« Et je pense que c'est la même chose dans tous les autres business »

(F.-D. C., communication personnelle, 7 août 2023).

« Je fais confiance même si je ne connais pas, jusqu'à preuve du contraire, et je pense que ça m'aide, même si bien sûr j'ai aussi eu des déceptions »

(A. B., communication personnelle, 12 juillet 2023).

« La confiance est évidemment essentielle ».

« La confiance est en enjeux sans qu'on le sache, c'est au moment où elle disparaît qu'on s'en rend compte ».

« Pour moi, la confiance est essentielle, car si tu te mets dans un contexte de risque nul, cela voudrait dire qu'il faudrait écrire et contextualiser tous les comportements, ce qui est complètement illusoire et donc forcément de part et d'autre des parties prenantes, à tous les niveaux, il y a des prises de risques qui plus elles sont bien vécues, c'est-à-dire sans risque « perçu », car en confiance ».

« Quand tout peut fonctionner dans des règles écrites, mais surtout dans des règles immatérielles [non écrites] c'est plus performant ou au moins plus facile » (J.-F. T., communication personnelle, 8 août 2023).

« La confiance, c'est important, surtout au niveau du personnel, pour pouvoir déléguer, il faut qu'ils la ressentent, aussi la confiance en nos produits, en nos fournisseurs, en notre marque, etc. La relation de confiance est importante, il faut l'avoir avec tout le monde, mais rester prudent et rien n'est jamais acquis » (M. V., communication personnelle, 28 juillet 2023).

« Combien de fois, on m'a dit que je faisais trop confiance, mais je n'ai aucun regret, je continue et on a toujours une ossature de confiance et de valeurs qui sont là, parfois elle

est usurpée, mais on ne sait pas faire sans » (P. Van H., communication personnelle, 9 août 2023, p. 7).

« Mais pour moi, c'est primordial, pouvoir travailler dans une atmosphère de confiance entre collaborateurs dans l'équipe ».

« Ça se manifeste dans la collaboration, s'assurer qu'au sein de chacune des équipes, mais aussi entre les équipes, ça fonctionnait bien, avec des relations de confiance et de collaboration et pas dans de la compétition, et se tirer dans les pattes, tirer la couverture, ne pas être responsable de ses actions, et entre les départements aussi ».

« pour moi, ses relations de confiance, en général je donne ma confiance a priori, mais ça se construit surtout dans le temps et donc pour moi c'est important d'avoir des équipes stables, ça permet aussi de connaître les forces et faiblesses et de travailler en fonction, ça ne sert à rien de demander à quelqu'un qui déteste encoder des factures, d'encoder des factures alors qu'elle peut être très bonne dans les relations entre départements ou faire autre chose, mais ça parfois la personne elle-même ne le sait pas, et donc il faut laisser du temps à chacun pour trouver sa place, ses forces, là où elle a envie de se développer, si on veut aussi développer les personnes, il faut du temps ».

« Les environnements compétitifs où les collaborateurs ne pensent qu'à monter de grade, ça ne permet pas de travailler en confiance ».

« Ça nécessite beaucoup de communication et d'organisation, sinon il y a trop de flous et la confiance ne peut pas s'installer » (A.-L. C., communication personnelle, 14 août 2023).

Chapitre 7 : Conclusion partie 2

L'ensemble des rencontres que nous avons réalisées pour ce travail se sont avérées très productives. En effet, de nombreux éléments issus de notre recherche documentaire ont été exprimés durant les entretiens.

De cette 2^e partie, nous retiendrons que les thèmes qui semblent ressortir avec le plus d'intensité sont le management du personnel, la propension à adopter le changement et la puissance de la marque/réputation.

Suit ensuite une certaine préoccupation de l'avenir, que ce soit par les critiques positives ou négatives des politiques RSE ou par l'expression d'un intérêt envers les nouveaux modèles de gouvernance/gestion.

Et enfin, l'unanimité quant au besoin de confiance en entreprise et le temps qu'il est nécessaire pour qu'elle advienne.

PARTIE 3 : Conclusion

Cette partie clôture ce travail en 3 temps. Tout d'abord, nous ferons l'inventaire des limites identifiées durant nos recherches documentaires et notre mise en perspective sur le terrain. Ensuite, nous ferons le point sur notre question de recherche et sur l'ensemble des sujets abordés durant notre développement. Et pour mettre un point final à cet écrit, nous exposerons également des réflexions qui offriront une perspective d'ouverture sur le sujet.

Chapitre 8 : Limites

1. Inhérente au sujet abordé :

Comme évoqué à plusieurs reprises dans le déroulement de notre travail, le sujet du capital immatériel a été abordé en tant que concept d'élargissement de la « pensée de la firme ». Or ce même sujet peut être saisi en tant qu'outil de comptabilité. Cette nuance, hormis le fait qu'elle peut perturber certains lecteurs, est aussi une source de limites, la pratique concrète de ce concept étant pour ainsi dire inexistante.

Une deuxième limite essentielle intrinsèquement issue du sujet est son ampleur.

En effet, autant nous avons pu montrer la pertinence de couvrir l'ensemble des composantes du capital immatériel, tant les liens entre chacune de celle-ci sont nombreux, autant il est au fur et à mesure apparu que nous ne pourrions les aborder que d'une façon relativement superficielle.

De même, souhaitant partir du postulat que notre sujet était d'ordre conceptuel, nous n'avons pas limité notre recherche dans l'espace. Ainsi, ni type d'entreprise, ni région géographique, ni secteur d'activité n'ont été préalablement définis. Bien que nous n'ayons pas rencontré d'obstacle particulier en partant de ce postulat (à l'exception de la distinction B2B et B2C qui à plusieurs moments aurait dû être faite, en particulier pour le capital marque), cela accentue le cadre très généraliste des discussions abordées dans ce travail. Ainsi, plonger dans le détail serait absolument nécessaire pour réellement pouvoir tirer des conclusions.

Pour finir, l'aspect multidisciplinaire de la confiance est également une source de limite dans le sens où le concept de confiance s'est avéré en lui-même très pluriel.

2. Méthodologique :

a. *Au niveau de la structure même de notre recherche :*

La structure choisie, plus spécifiquement après la contextualisation, peut être critiquée, et ce au moins pour deux raisons : la première est que nous avons fait une enquête « à

charge » en nous interrogeant sur les éléments où la confiance semblait apporter une plus-value vis-à-vis de chacune des composantes du capital immatériel. La deuxième est l'absence de « quantification », car celle-ci nous est apparue irréaliste en dehors d'une étude de cas. Cette absence d'évaluation est une limite importante puisqu'elle nous empêchera de répondre précisément à notre question de recherche.

b. Au niveau de la recherche documentaire :

Premièrement, ayant fait le choix d'incorporer dans ce travail l'idée d'un mouvement temporel, nous n'avons pas limité nos recherches aux travaux académiques de moins de 5 ans. De manière équivalente, il nous a semblé que s'inspirer de réflexions « anciennes » en matière de comportement humain n'était pas, dans le cadre généraliste de ce travail, faire défaut aux principes de recherches scientifiques. Néanmoins, nous tenons à l'évoquer en tant que limite, car nous ne pouvons garantir que des écrits plus modernes eussent pu être la source d'autres perspectives sur certains points abordés.

Deuxièmement, il semblerait que les recherches académiques sont plus focalisées sur la confiance que sur la défiance, en effet, une recherche utilisant les mots-clés « confiance » ou « Trust » retourne en moyenne 5 fois plus de résultats que pour les mots-clés « défiance » ou « Distrust » et « Mistrust » sur les moteurs de recherches académiques. Cela étant, cette proportion n'est pas réellement pertinente, seules les conclusions de chacune de ses recherches l'étant. Néanmoins, nous pensons que cela pourrait être l'indice d'un certain biais.

c. Au niveau de la mise en perspective sur le terrain :

Nous avons fait un important travail de sélection préalable de nos interlocuteurs et nous pensons que celui-ci nous a aidés à réunir un panel d'entretien qualitatif (secteurs d'activités, professions, tranches d'âges et genres). Néanmoins, nous ne prétendrons pas qu'un panel constitué de 13 personnes est un échantillon suffisant pour ne pas constituer une limite, les grandes sociétés manquent par exemple à l'appel. Par ailleurs, il aurait été judicieux, dans le cadre de ce travail, de rencontrer des chercheurs ou des spécialistes des deux domaines étudiés, ce que nous n'avons pas réussi à faire.

Chapitre 9 : Réponse à la question et conclusion générale

En naviguant à travers ces quelques pages, nous avions en tête d'accoster en un lieu précis. Il en fut tout autre, car en réalité, le chemin parcouru ressemble bien plus à la traversée de l'ouverture d'un détroit. Et nous voilà maintenant face à un autre océan. Cela étant, en chemin, nous avons pu constater une certaine fiabilité quant à notre embarcation.

Nous étions partis avec l'objectif de faire un parallèle entre le capital immatériel et la confiance. Concernant le capital immatériel, il nous a fallu nous positionner très vite entre une approche juridique, « compliance », comptable ou conceptuelle, et c'est cette dernière que nous avons privilégiée. Notamment, en s'inspirant des travaux de l'Observatoire de l'immatériel et de la vision de son président, Monsieur Jérôme Julia. Nous avons fait ce choix car il nous a semblé plus enclin à ouvrir de nouvelles perspectives de réflexion sur le long terme.

De fait, cette vision dépasse la compréhension économique usuelle du capital immatériel, qui se borne à chercher une explication au facteur de production résiduel, en y annexant les concepts du développement durable au sens large.

Au sein de ce travail, nous avons introduit quelques dynamiques socio-économiques qui influencent le capital immatériel et laissent penser que celui-ci prendra de plus en plus de place dans l'économie, à savoir : l'importance intrinsèque du capital immatériel, l'évolution de la gouvernance des entreprises, les évolutions de la RSE et du développement durable.

Cette compréhension des forces « externes » jouant sur ce type de capital nous est apparue comme une clé de compréhension de l'intérêt grandissant qui lui est porté.

Nous l'avons ensuite disséqué en 9 composants : le capital humain, le capital organisationnel, le capital système d'information, le capital technologique, le capital marque, le capital client, le capital fournisseur/partenaire, le capital actionnaires, le capital environnemental et sociétal.

Et pour chacun d'entre eux, nous avons décrit leur périmètre, leur influence sur la performance de l'entreprise et le rôle que la confiance pouvait y jouer.

Après avoir assimilé ce concept, nous avons eu l'intuition qu'il était substantiellement lié à la confiance. C'est ainsi qu'est né notre question de recherche :

Dans quelle mesure la confiance est-elle un élément substantiel du capital immatériel ?

Pour y répondre, nous avons procédé en deux temps, un premier, réservé à la recherche documentaire presque exclusivement académique, un second, où nous avons mis en perspective l'information précédemment récoltée grâce à une étude qualitative.

Pour cette étude qualitative, nous avons sélectionné, interviewé et analysé les réponses issues de 13 entretiens individuels semi-dirigés.

Ces entretiens ont joué un rôle de modérateur vis-à-vis de notre recherche documentaire, en relativisant certaines tendances et en validant voire amplifiant l'importance de la confiance.

Il ressort de notre étude que la confiance est présente dans toutes les composantes du capital immatériel, mais que nous ne sommes pas en mesure de la pondérer (voir les limites explicitées au chapitre 8). Cependant, il est remarquable qu'au travers des sources

académiques, nous avons pu montrer que la confiance outre sa « présence » était aussi un facteur avéré de performance au sein de l'entreprise.

Ainsi, le management du personnel, l'organisation, l'innovation, la propension à adopter le changement, la puissance de la marque/réputation et même dans une certaine mesure la protection de l'environnement, sont tous des domaines du capital immatériel où la confiance exerce une influence positive.

Nous avons également pu noter grâce à notre étude qualitative, que cette influence positive est unanimement (parmi nos répondants) reconnue, alors même que l'un d'entre eux avait été choisi pensant que sa position serait différente.

De plus l'accélération des changements que ce soit au sein de l'entreprise ou dans son environnement, exacerbe ce besoin de confiance, véritable lubrifiant de la machine à changement.

Dès lors, nous pensons qu'indépendamment des futurs systèmes de comptabilités élargies dont la mise en place constituera sans nul doute de grands défis, il est utile d'investir dans la confiance, car celle-ci est en soi une partie du facteur de production résiduel comme nous avons pu le montrer.

Et enfin, l'océan que nous avons devant nous, porte le nom d'Économie de la confiance.

Chapitre 10 : Perspectives

Avertissement :

Ce chapitre renvoie aux réflexions qui ont émergé durant la rédaction du présent travail. Leurs objets sont d'élargir la discussion à d'autres sujets, corrélés à celui que nous venons de développer. Elles n'ont pas de base scientifique et sont à apprécier comme étant exclusivement des opinions de l'auteur.

1. Esprit critique :

Les chiffres communiqués au sujet de l'élargissement de la part de capital immatériel dans l'économie me laissent en partie dubitatif.

Et ce pour deux raisons :

D'abord, réduire l'importance d'une activité, quelle que soit sa nature, à sa taille économique, me paraît être un raccourci. On sait tous par exemple que l'agriculture ne représente que quelques pour cent du PIB des pays développés, est-ce que pour autant l'agriculture est une activité dans laquelle il ne faut plus investir.

Ensuite, dans une économie mondialisée où certains pays sont devenus des centres de productions pour d'autres pays, il y aurait lieu de relativiser la prise d'importance du capital immatériel avec les « balances commerciales ». C'est-à-dire de se demander si

l'augmentation de la proportion de capital immatériel dans nos économies ne trouve pas son origine plus dans la fuite de capital matériel que dans la création de capital immatériel.

2. Élargissement du sujet :

Comme déjà exprimé au chapitre 8 concernant les limites du travail réalisé, le résultat du travail n'est qu'une invitation à la continuer et rien ne permet d'affirmer que la science des chiffres n'infirmerait pas nos « résultats ». Tout au plus, j'aurai montré qu'il n'était pas ridicule de se poser la question.

Cela étant, une autre question annexe qu'il serait intéressant de se poser au sujet du capital immatériel est la question de la désirabilité de son intégration en comptabilité.

En effet, les effets escomptés, c'est-à-dire une meilleure prise en considération des besoins psychologiques humains et de la nécessaire protection de l'environnement, sont irréprochables.

Mais leurs intégrations dans un système comptable ne risquent-elles pas d'introduire une nouvelle force en faveur des économies d'échelle et donc de favoriser les grandes entreprises, renforçant d'autant les risques liés aux quasi-monopoles.

Une autre recherche qui me paraît intéressante au sujet du capital immatériel, est de déterminer quelle est sa filiation avec les travaux du célèbre économiste et sociologue allemand Max Weber. Étant donné qu'il a montré que la fiabilité et la coopération étaient des moteurs de l'économie.

Bibliographie :

- À propos du Projet pour le capital humain. (2022). [Text/HTML]. World Bank. <https://www.banquemondiale.org/fr/publication/human-capital/brief/about-hcp>
- Actifs immatériels, entre «grammaire» et «photographie». (2012, septembre 1). <http://www.chairedelimmateriel.universite-paris-saclay.fr/wp-content/uploads/2012/07/Lanalyse-financier-face-aux-actifs-immat%C3%A9riels.pdf>
- Agostinelli, S., & Lombardo, É. (2017). L'implication des utilisateurs dans le développement des SI. De «de quoi avez-vous besoin» à «comment pensez-vous la chose». *Management des technologies organisationnelles*, 7(2), 57-67.
- Ahlerup, P., Olsson, O., & Yanagizawa, D. (2009). Social capital vs institutions in the growth process. *European Journal of Political Economy*, 25(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2008.09.008>
- Allix-Desfautaux, E., & Makany, L. G. D. (2015). Développement durable et gestion d'une entreprise : Croisements fertiles. *Management & Avenir*, 81(7), 15-36. <https://doi.org/10.3917/mav.081.0015>
- Amabile, S. (2007). PROCESSUS D'INNOVATION, RÉSEAUX ET USAGES D'INTERNET : Les éléments de la croissance du marché de la PME ? *Décisions Marketing*, 48, 75-86.
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2009). Performance environnementale et économique de l'entreprise. *Économie & prévision*, 190-191(4-5), 71-94. <https://doi.org/10.3917/ecop.190.0071>
- Andrieux, M.-A. (2005). *Le Capital Immatériel : Une Valeur Durable Pour Les Pme*. 379, 33-35.
- Articles manufacturés : Le capital immatériel pèse 5.900 milliards de dollars, selon l'OMPI / ONU Info. (2017, novembre 20). <https://news.un.org/fr/story/2017/11/367892>
- Auriacombe, B., & Melkonian, T. (2020). Former les managers à l'orientation client : Le rôle clé de la prise de perspective. *Décisions Marketing*, 99(3), 97-112. Cairn.info. <https://doi.org/10.7193/DM.099.97.112>
- B., A. (2023, juillet 12). Entretien n°1 [Communication personnelle].
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., & Castro-González, S. (2020). *Tusting and being trusted : Examining the influence of supervisor propensity to trust on salesperson turnover*. 49(6), 1213-1231. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0254>
- Barka, H. B., & Marco, L. (2017). Le conseil d'administration : Évolution des rôles dans les mutations du capitalisme. *La Revue des Sciences de Gestion*, 283(1), 39-47.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

- Bencherqui, D. B., & Kefi, M. K. (2021). La capacité d'adaptation à l'environnement de la firme. *La Revue des Sciences de Gestion*, 312(6), 63-72.
- Bergeaud, A., Cette, G., & Lecat, R. (2022). Réflexions sur la productivité. *Futuribles*, 449(4), 55-67.
- Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zéghal, D. (2014a). *La reconnaissance du capital immatériel : Quels enjeux pour l'évaluation des entreprises ?* 18(3), 12-19. <https://doi.org/10.7202/1025086ar>
- Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zéghal, D. (2014b). La reconnaissance du capital immatériel : Quels enjeux pour l'évaluation des entreprises ? *Management international*, 18(3), 12-19. <https://doi.org/10.7202/1025086ar>
- Betbeze, J.-P. (2017, octobre 18). *Immatériel, croissance et rapport Pisani-Ferry*. Le blog business. <https://blog.deloitte.fr/immateriel-croissance-rapport-pisani-ferry/>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Billand, P. (1998). Rationalité et coopération : Le rôle de la confiance en économie. *Revue d'économie industrielle*, 84(1), 67-84. <https://doi.org/10.3406/rei.1998.1716>
- Boiral, O. (2018). Chapitre 5. La norme ISO 14001 : Vers une uniformisation des pratiques ? In C. Gendron & J.-G. Vaillancourt, *Développement durable et participation publique : De la contestation écologiste aux défis de la gouvernance* (p. 91-108). Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.15033>
- Bonnet, C. (2003). *Confiance et gouvernement des entreprises : Le rôle de la confiance dans la relation capital-investisseurs et dirigeants et son influence sur la performance*.
- Bontems, T. (2011). *Management par les processus – « De la théorie à la pratique »*.
- Bourret, C., Cacaly, S., & Chambaud, S. (2008). Capital immatériel et information professionnelle. L'émergence d'un concept nouveau : L'information durable. *Documentaliste-Sciences de l'Information*, 45(4), 4-12. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/docs.454.0004>
- Bpifrance (Réalisateur). (2020, octobre 1). *Le capital immatériel, levier puissant de création de valeur pour les entrepreneurs*. https://www.youtube.com/watch?v=B8HWhR_dqEw
- Brédart, X. (2013). Codes et lois de gouvernance : Diversité et « compliance ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 263-264(5-6), 67-74. <https://doi.org/10.3917/rsg.263.0067>
- Bridging-the-gap-in-the-financing-of-intangibles-to-support-productivity-background-paper.pdf*. (2021, janvier 1). <https://www.oecd.org/global-forum-productivity/events/Bridging-the-gap-in-the-financing-of-intangibles-to-support-productivity-background-paper.pdf>

- Brondizio, E. S., Ostrom, E., & Young, O. R. (2013). Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multiniveaux : Le rôle du capital social. *Management & Avenir*, 65(7), 108-140. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0108>
- Bughin, C. (2009). Chapitre 3. Gouvernances partenariale et cognitive... Ceci n'est peut-être pas une fiction. In *Gouvernance d'entreprise* (p. 69-91). De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2009.01.0069>
- Bulińska-Stangrecka, H., externe, L. vers un site, fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle, Bagieńska, A., externe, L. vers un site, & fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle. (2019). *HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation*. 11(16), 4423. <https://doi.org/10.3390/su11164423>
- C., A.-L. (2023, août 14). *Entretien n°2* [Communication personnelle].
- C., F.-D. (2023, août 7). *Entretien n°3* [Communication personnelle].
- Cadel, P. (2010). Le marché de l'e-réputation. *Les Cahiers du numérique*, 6(4), 111-121.
- Caevel, C. D. (2023, juillet 8). "Le modèle de gouvernance des entreprises est usé jusqu'à la corde". *Trends-Tendances*. <https://trends.levif.be/entreprises/managers/le-modele-de-gouvernance-des-entreprises-est-use-jusqua-la-corde/>
- Capital immatériel et innovation territoriale—Europe 2019*. (2023, juillet 10). <https://bpce.opendatasoft.com/explore/dataset/indices-icit-iit/>
- CARE : Repenser la comptabilité sur des bases écologiques*. (2022, février 10). Alternatives Economiques. <https://www.alternatives-economiques.fr/care-repenser-comptabilite-bases-ecologiques/00102213>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Chantiri-Chaudemanche, R., & Michaïesco, C. (2023). *III / Normaliser le reporting de la durabilité en Europe : Rendre compte ou « agir à distance » ?* (p. 33-42). La Découverte. <https://www.cairn.info/l-etat-du-management-2023--9782348078606-p-33.htm>
- Charriot, C., & Vidal, O. (2020). La prise en compte des enjeux environnementaux dans la comptabilité agricole : Utopie ou nécessité ? *ACCRA*, 8(2), 9-36. <https://doi.org/10.3917/accra.008.0009>
- Charterina, J., Landeta, J., & Basterretxea, I. (2018). *Mediation effects of trust and contracts on knowledge-sharing and product innovation : Evidence from the European machine tool industry*. 21(2), 274-293. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2017-0030>
- Chatelin, C. (2009). Chapitre 1. La gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance. In *Gouvernance d'entreprise* (p. 11-40). De Boeck Supérieur; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2009.01.0011>

Comment valoriser son « capital client » ? (2016, novembre 8). Grenoble Ecole de Management. <https://www.grenoble-em.com/actualite-comment-valoriser-son-capital-client>

Conchon, A. (2013). L'actionnaire, nouvel acteur des relations professionnelles au niveau de l'entreprise ? *La Revue de l'IRES*, 43-65.

Cornu, L. (2003). La confiance. *Le Télémaque*, n° 24(2), 21-30. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tele.024.0021>

Corporate Sustainability Reporting Directive. (2023, août 6). https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/corporate-sustainability-reporting-directive_en

Costanza, R., d'Arge, R., Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, G., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R., Paruelo, J., Raskin, R., Sutton, P., Belt, M., & Belt, H. (1996). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature. Report of Workshop organised by NCEAS, Santa Barbara, Calif. (1996).*, 387.

D., T. (2023, juillet 20). *Entretien n°12 [Communication personnelle]*.

Delavoët, D.-A., Dupui-Castérès, A., & Benatia, L. (2011). Valeur de marque et réputation : Un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance. *Sécurité et stratégie*, 6(2), 9-20. <https://doi.org/10.3917/sestr.006.0009>

Derbel, W., & Mamlouk, Z. B. A. (2003). *Le dilemme de la confiance et de la coopération : Interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel: 1-Définition des concepts, confiance et coopération 1.1-La question de la confiance 1.1.1-Confiance et Gestion 1.1.2-Les axes d'analyse de la confiance 1.1.2.1-La confiance comme un attribut personnel ou un trait de personnalité 1.1.2.2-La confiance est l'expression d'un comportement honnête 1.1.2.3-La confiance est l'expression d'une situation de précarité 1.1.2.4-La confiance est un arrangement institutionnel 1.2-La question de la coopération 1.2.1-La sociologie et la coopération 1.2.2-La coopération dans le langage courant des gestionnaires 1.2.3-La coopération et les acteurs 1.2.4-Coopération et collaboration: les éléments de différenciation 1.2.4.1-La coopération est l'expression d'un dilemme 1.2.4.2-La coopération est l'expression d'un jeu 1.2.4.3-La coopération est une soumission à de nouvelles règles 1.2.4.4-La coopération est l'expression d'une domination 1.2.4.5-La coopération exprime un intérêt individuel 1.2.5-La relation entre coordination, coopération, collaboration 1.2.5.1-Quelques définitions.* 204, 63-88.

Dico en ligne Le Robert. (2023). <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/confiance>

Digitale, U. (2021). *L'investissement dans le capital immatériel est un catalyseur de croissance, d'après McKinsey.* <https://www.usine-digitale.fr/editorial/etude-l->

investissement-dans-le-capital-immateriel-est-un-catalyseur-de-croissance-d-apres-mckinsey.N1106344

Duffy, J. (2000). *Measuring customer capital.* 28(5), 10-14.
<https://doi.org/10.1108/10878570010379392>

Duguleana, L., & Duguleană, C. (2014). BRAND VALUATION METHODOLOGIES AND PRACTICES. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov*, 7, 1-2014.

Dumas, G., & Martinez, I. (2015). IAS 38 et activation des dépenses de développement. Comptabilisation opportuniste ou informative ? *Revue française de gestion*, 249(4), 93-111. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/RFG.249.93-111>

Dupuis, J.-C. (2014). *Économie et comptabilité de l'immatériel : Enjeux du reporting non financier* (1re édition). De Boeck.

Durand, Rodolphe, B., Romain. (2021). *Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie* (p. 98) [Rapport destiné à la Ministre déléguée Chargée de l'industrie].

Dutot, V., & Bergeron, F. (2022). The key role of corporate IT reputation in driving organizational performance. *Systemes d'information Management*, 27(2), 35-58.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital : Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower* (1st ed). HarperBusiness.

Elidrissi, D., & Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : Le cas des banques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 55-61. <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0055>

Environmental accounts—Establishing the links between the environment and the economy. (2023, juillet 14). https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Environmental_accounts_-_establishing_the_links_between_the_environment_and_the_economy

F., Y. (2023, août 10). *Entretien n°13* [Communication personnelle].

Fan, Y., Stevenson, M., & Li, F. (2020). *Supplier-initiating risk management behaviour and supply-side resilience : The effects of interpersonal relationships and dependence asymmetry in buyer-supplier relationships.* 40(7/8), 971-995.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0497>

Fix, B. (2018). *The trouble with human capital theory.*

Fournier, E. (2015). *Joseph A. Schumpeter (1883-1950). La dynamique du capitalisme.* Hors-série(HS20), 58-59. <https://doi.org/10.3917/sh.hs20.0058>

Fréry, F. (2020). *Stratégique* (12e éd). Pearson.

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2023). Développer l'antifragilité de l'entreprise. *Question(s) de management*, 43(2), 153-155. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.223.0153>

- Froger, G., & Plumecocq, G. (2018). Faire entrer l'environnement dans l'économie. Temps, incertitudes et irréversibilités. *Revue Française de Socio-Économie*, 21(2), 39-58. <https://doi.org/10.3917/rfse.021.0039>
- Gambetta, D. (2000). Can We Trust Trust? *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, 13, 213-237.
- Garcia, R. (2009). La théorie économique de l'information : Exposé synthétique de la littérature. *L'Actualité économique*, 62(1), 88-109. <https://doi.org/10.7202/601361ar>
- Garnier, O. (2017). *Dico SES : L'essentiel de l'économie et des sciences sociales* (J.-Y. Capul, Éd.; Nouvelle éd. actualisée). Hatier.
- Ghewy, P. (2010). Créer et exploiter la relation marque-client : Le cas des alliances et licences de marques. *Innovations*, 32(2), 147-158. <https://doi.org/10.3917/inno.032.0147>
- Girard, C. (2007). L'activisme et l'engagement actionnarial. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1, 113-132.
- Glaeser, E., Laibson, D., Scheinkman, J., & Soutter, C. (2000). Measuring Trust. *The Quarterly Journal of Economics*, 115, 811-846. <https://doi.org/10.1162/003355300554926>
- Global Sustainability Survey Reporting 2022—KPMG France*. (2023, février 27). KPMG. <https://kpmg.com/fr/fr/home/insights/2022/11/global-sustainability-survey-reporting-2022.html>
- Godelier, É. (2009). *La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ?* 35(192), 95-111,11-12.
- Godin, A., David, A., Lecuyer, O., & Leyronas, S. (2022). Appréhender les trajectoires de développement à l'aune de la soutenabilité forte. In *Appréhender les trajectoires de développement à l'aune de la soutenabilité forte* (p. 1-27). Agence française de développement. <https://www.cairn.info/apprehender-les-trajectoires-de-developpement-a-l---1000000148984-p-1.htm>
- Gratacap, A., & Le Flanchec, A. (2011). *La confiance en gestion : Un regard pluridisciplinaire*. De Boeck.
- GRI - Home*. (2023, juillet 13). <https://www.globalreporting.org/>
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Handfield, R., & Bechtel, C. (2002). The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness. *Industrial Marketing Management - IND MARKET MANAG*, 31. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00169-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00169-9)
- Hart, O., & Zingales, L. (2022). *The New Corporate Governance*. <https://www.proquest.com/docview/2700171126/citation/42A31607338045F0PQ/2>

How much of enterprise value is intangible ? / LinkedIn. (2017, mars 8). <https://www.linkedin.com/pulse/how-much-enterprise-value-intangible-jonathan-knowles/>

Human Capital and Economic Growth in OECD Countries Revisited : Initial Stock versus Changes in the Stock of Human Capital Effects. (2022). 242(1), 1-38. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2020-0060>

Hussinki, H., & Vanhala, M. (2019). *Human Capital Mobility and Disruption of an Organization's Social Capital.* 534-540,XXI. <https://doi.org/10.34190/KM.19.100>

IFRS - IAS 38 Intangible Assets. (2023, juillet 1). <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>

"Il n'est de richesse que d'hommes" : Épisode • 1/7 du podcast L'économie en proverbes. (2020, juin 15). France Culture. <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/entendez-vous-l-eco/il-n-est-de-richesse-que-d-hommes-3374493>

Intangible Asset Market Value Study. (2020). Ocean Tomo. <https://oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

Integrated Reporting. (2023, juillet 13). <https://www.integratedreporting.org/>
Investing in Strong Brands Doubles Returns over S&P Average. (2015, décembre 11). https://brandfinance.com/wp-content/uploads/1/press_release_strong_brands_deliver_enhanced_shareholder_returns_brand_finance.pdf

ISO - ISO 9000—Management de la qualité. (2021, septembre 1). ISO. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

Jahmane, A., & Fustier, B. (2019). L'intention de départ et la performance financière. Une application de Logique Floue. *Question(s) de management*, 23(1), 103-116.

Jean-Philippe, L. (2003). Les techniques de comptabilité environnementale, entre innovations comptables et innovations managériales. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 9. <https://doi.org/10.3917/cca.093.0111>

Jean-Yves, P. (2023, mai 16). *Management des Connaissances.* Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). <https://encycopedie.wikiterritorial.cnfpt.fr/xwiki/bin/view/fiches/LeManagementdesConnaissances/>

Hubenot, M.-N. (2018). Complexité des relations entre capital social et capital humain. *Vie & sciences de l'entreprise*, 205(1), 101-115. <https://doi.org/10.3917/vse.205.0101>

Julia, J. (2020). *L'immatériel, révolution silencieuse : (Re)placer l'humain au cœur des organisations.* des îlots de résistance.

- Kapferer, J.-N. (1998). *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes* (3e éd). Éd. d'Organisation.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2015). *Marketing management* (15e éd). Pearson.
- Koubaa, S. (2014). Management stratégique des connaissances et capacité d'absorption dans le contexte des relations interentreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.266.0109>
- Kreps, D. M., & Wilson, R. (1982). Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27(2), 253-279. [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(82\)90030-8](https://doi.org/10.1016/0022-0531(82)90030-8)
- Kwon, I.-W., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management : A path analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10, 26-33. <https://doi.org/10.1108/13598540510578351>
- L., P. (2023, août 8). *Entretien n°9* [Communication personnelle].
- L., R. (2023, août 13). *Entretien n°11* [Communication personnelle].
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Costa, S. (2017). *Management des systèmes d'information* (15e éd). Pearson.
- Laurent, É. (2019). *L'économie de la confiance* (Nouvelle éd). la Découverte.
- Les droits d'auteur.* (2022, septembre). SPF Economie. <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/innovation-et-propriete/creations-realisees-dans-le/les-droits-dauteur>
- Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00201-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00201-9)
- Louizi, A. (2017). Les scores de gouvernance et la performance des entreprises : Effet de causalité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 287-288(5-6), 107-118. <https://doi.org/10.3917/rsg.287.0107>
- Ltifi, M., & Hikkerova, L. (2018). Antécédents et rôles modérateurs de la fidélité à la marque. *Gestion 2000*, 35(6), 101-117.
- Maestrini, V., Luzzini, D., externe, L. vers un site, fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle, Caniato, F., externe, L. vers un site, fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle, Maccarrone, P., & Ronchi, S. (2018). *The impact of supplier performance measurement systems on supplier performance : A dyadic lifecycle perspective*. 38(11), 2040-2061. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2016-0589>
- Mard, Y., Marsat, S., & Roux, F. (2015). Structure de l'actionnariat et performance financière de l'entreprise : Le cas français. *Finance Contrôle Stratégie*. <https://doi.org/10.4000/fcs.1559>

- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- MARKETING, L'évolution du marketing—Encyclopædia Universalis.* (2023, juillet 31). <https://www.universalis.fr/encyclopedie/marketing/2-l-evolution-du-marketing/>
- Martineau, J. T., & Lulin, E. (2023). *Restaurer La Confiance : Pour Une Gouvernance Éthique Des Organisations.* 48(1), 46-50.
- Michel, D. E. (2001). Rôle et nature de l'actionnariat dans la vie des entreprises. *Revue Projet*, 266(2), 35-45. <https://doi.org/10.3917/pro.266.0035>
- Mihalčová, B., Socha, L., Gontkovicova, B., & Socha, V. (2016). *Marketing Management in other Context.*
- Mintzberg : Les humains ne sont pas des ressources.* (2016, avril 9). <https://www.lesaffaires.com/blogues/diane-berard/mintzberg-les-humains-ne-sont-pas-des-ressources/586625>
- Miroudot, S. (2020). *Returns to intangible capital in global value chains : New evidence on trends and policy determinants.* [https://one.oecd.org/document/DSTI/CIE\(2020\)27/FINAL/En/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/CIE(2020)27/FINAL/En/pdf)
- Mohammed, N., & Kamalanabhan, T. J. (2020). *Interpersonal trust and employee knowledge sharing behavior.* 50(1), 94-116. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2019-0057>
- Neufeld, D. (2023, juillet 24). *Ranked : The Top 100 Brands by Value in 2023.* Visual Capitalist. <https://www.visualcapitalist.com/top-100-brand-value-2023/>
- Observatoire de l'Immatériel.* (2023, août 9). Obs-Immat. <https://www.observatoire-immatieriel.com/immat%C3%A9riel>
- OCDE & Eurostat. (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition.* OECD. <https://doi.org/10.1787/c76f1c7b-fr>
- O'Sullivan, A. (2005). Network-Based Organizing for Product Innovation : How Power Imbalances Matter. *M@n@gement*, 8(4), 123-143. <https://doi.org/10.3917/mana.084.0123>
- Papp, A. (2019). *Innovation Cooperation : Buyer-Supplier Relations.* 15(1), 67-74.
- Parmentier, G., Paris, T., & Gandia, R. (2021). De la créativité à l'innovation : Paradoxes, articulation et enjeux. *Innovations*, 66(3), 5-16.
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., Ramírez, F. J., externe, L. vers un site, & fenêtre, celui-ci s'ouvrira dans une nouvelle. (2022). *Innovativeness and*

performance : The joint effect of relational trust and combinative capability. 25(1), 191-213. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0117>

Passmore, R., Nicol, B. M., Rao, M. N., Beaton, G. H., DeMaeyer, E. M., & Organization, W. H. (1974). *Manuel sur les besoins nutritionnels de l'homme* (p. 16). Organisation mondiale de la Santé. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/41280>

Philippart, M. (2018, octobre 10). *LES FOURNISSEURS COMME CAPITAL IMMATÉRIEL : UNE SOLUTION POUR ALIGNER LA CONTRIBUTION DES ACHATS À L'INNOVATION SUR LES OBJECTIFS DES ACTIONNAIRES.*

Plaza, M. (2008). *Team performance and information system implementation : Application of the progress curve to the earned value method in an information system project.* 10(3), 347-359. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9080-9>

Pooe, D., Mafini, C., & Loury-Okoumba, V. W. (2015). *The influence of information sharing, supplier trust and supplier synergy on supplier performance : The case of small and medium enterprises.* 9(1). <https://doi.org/10.4102/jtscm.v9i1.187>

Pourquoi l'avenir des entreprises repose sur les compétences. (2023, juillet 16). <https://learning.linkedin.com/fr-fr/articles/montee-competences-reconversion-upskill>

Pradhan, R., Arvin, M., Hall, J., & Nair, M. (2016). Innovation, financial development and economic growth in Eurozone countries. *Applied Economics Letters*, 23, 1-4. <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1139668>

Près de deux tiers de la valeur des sociétés est immatérielle. (2008, janvier 25). Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2008/01/pres-de-deux-tiers-de-la-valeur-des-societes-est-immatierelle-479170>

Prescott, E. C., & Visscher, M. (1980). Organization Capital. *Journal of Political Economy*. <https://doi.org/10.1086/260879>

PricewaterhouseCoopers. (2018, avril 9). *Intangibles : Tax Risks and Opportunities for Multinational Groups.* PwC. <https://www.pwc.com/m1/en/blog/intangibles-tax-risks-opportunities-multinational-groups-serokh.html>

Quéré, L. (2005). Les « dispositifs de confiance » dans l'espace public. *Reseaux*, 132(4), 185-217.

R., L. (2023, juillet 13). *Entretien n°5 [Communication personnelle].*

Ramirez, M., Román, I., Ramos, E., & Patrucco, A. S. (2020). The value of supply chain integration in the Latin American agri-food industry : Trust, commitment and performance outcomes. *The International Journal of Logistics Management, ahead-of-print.* <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2020-0097>

Rapport annuel 2022. (2023, juillet 7). World Bank. <https://www.banquemondiale.org/fr/about/annual-report>

- Rapport Investissement dans l'Immatériel pour l'Industrie.* (2022, janvier 18). Obs-Immat. <https://www.observatoire-immateriel.com/post/rapport-investissement-dans-l-immatériel-pour-l-industrie>
- Richer, M. (2015, juillet 8). Sommes-nous tous du capital humain ? *Management & RSE*. <https://management-rse.com/sommes-nous-tous-du-capital-humain/>
- Rochford, L. (2016). Contrepoin - Gary Becker et la notion de capital humain. *Informations sociales*, 192(1), 65-65. <https://doi.org/10.3917/inso.192.0065>
- Scemama, P., Kermagoret, C., Levrel, H., & Vaissière, A.-C. (2018). L'économie néo-institutionnelle comme cadre de recherche pour questionner l'efficacité de la compensation écologique. *Nature Sciences Sociétés*, 26(2), 150-158. Cairn.info. <https://doi.org/10.1051/nss/2018040>
- SEN, A. (1985). Goals, Commitment, and Identity. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 1(2), 341-355. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jleo.a036895>
- Serin, A. E., & Balkan, M. O. (2014). THE RELATIONSHIP BETWEEN TRUST, TURNOVER INTENTIONS AND EMOTIONS : AN APPLICATION. *European Scientific Journal, ESJ*. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-TRUST%2C-TURNOVER-INTENTIONS-Serin-Balkan/04f873886a48ed55ac973be7bb20e4703e8be7e5>
- Serres, C., Hudon, M., & Maon, F. (2022). Social corporations under the spotlight : A governance perspective. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106192>
- Silva, F. (2023). Les nouveaux enjeux de la relation en démocratie : Apprendre le faire relation. *Question(s) de management*, 42(1), 85-86.
- Smollan, R. (2013). Trust in change managers : The role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26. <https://doi.org/10.1108/JOCM-May-2012-0070>
- Stratycast (Réalisateur). (2020, novembre 23). *Le Système d'Information en 5 min*. <https://www.youtube.com/watch?v=08SZlfYsJiU>
- Sulinska, I. (2018). *Complexities of Social Capital in Boards of Directors*.
- Szarowská, I. (2018). *Importance of R&d Expenditure for Economic Growth in Selected Cee Countries*. 21(4), 108-124. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-4-008>
- T., J.-F. (2023, août 8). *Entretien n°4 [Communication personnelle]*.
- Tarifa-Fernández, J. (2022). Dependence and resource commitment as antecedents of supply chain integration. *Business Process Management Journal*, 28, 23-47. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2021-0602>
- The role of trust in innovation.* (2020, juin 16). Apolitical. <https://apolitical.co/solution-articles/en/the-role-of-trust-innovation>

The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009. (2009, septembre 12). NobelPrize.Org. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/press-release/>

Tommasi, G., Richard, F., & Saumon, G. (2017). Introduction – Le capital environnemental pour penser les dynamiques socio-environnementales des espaces emblématiques. *Norois. Environnement, aménagement, société*, 243, Article 243. <https://doi.org/10.4000/norois.6077>

Tsoni, C. (2017). L'apport des théories de la motivation pour comprendre l'appropriation des TI. *Systèmes d'information management*, 22(4), 9-46.

V., M. (2023, juillet 28). *Entretien n°6* [Communication personnelle].

V., Q. (2023, août 3). *Entretien n°10* [Communication personnelle].

Van H., P. (2023, août 9). *Entretien n°7* [Communication personnelle].

Venne, J.-F. (2023). Quand les actions résonnent plus fort que les mots. *Gestion*, 48(1), 52-55.

Vittucci Marzetti, G., & Tronconi, C. (2009). Organizational Capital and Firm Performance : Empirical Evidence for European Firms. *Economics Letters*, 112, 141-143. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1505974>

Vokić, N. P., Bilušić, M. R., & Najjar, D. (2021). *Building organizational trust through internal communication*. 26(1), 70-83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>

W., P. (2023, août 11). *Entretien n°8* [Communication personnelle].

Wang, H. (2016). An Introduction on the Role of Organization Capital for the Enterprise's Endogenous Growth. *Journal of Service Science and Management*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93029>

Weiss, C., & Hilger, S. (2010). *Ownership Concentration Beyond Good and Evil : Is There an Effect on Corporate Performance?* (SSRN Scholarly Paper 1554516). <https://papers.ssrn.com/abstract=1554516>

Wirtz, P. (2006). Compétences, Conflits et Crédit de valeur : Vers une approche intégrée de la gouvernance. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9, 187-201.

World Bank Open Data. (2023, juillet 24). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>

Xerfi Canal (Réalisateur). (2018, mai 23). *On mesure trop mal le capital immatériel [Sarah Guillou]*. <https://www.youtube.com/watch?v=LxNfC1B9vK8>