

**Le Capital relationnel de l'entreprise :  
Concepts, mesure et management**

**Relational Capital of the company:  
Concepts, measurement and management**

**Date de soumission : 13-05-2019**

**Date d'acceptation : 15-12-2019**

**SELLOU eps CHARIKHI Hassiba**, Ecole Supérieure De Gestion et d'Economie  
Numérique de KOLEA, Algerie.  
Email : hassibasellou@yahoo.fr

**Abstract:**

In a world that is dematerialized, the evolution of developed societies shows that the share of human intellectual activity increases compared to traditional manufacturing. This paper aims to emphasize the relational dimension of the intangible wealth of the company. For this, the concept is presented through the study of a type of investment that the company acquires or generates in order to build a solid picture with regard to its customers and the company or it activates. This is indeed the Capital customer designating the sum of the present values of life to all current and potential customers of the company and the Capital stakeholders who in turn comprises the principal shareholders, capital providers and capital environmental and social.

**Keywords :** Intangible, relational, stakeholders, social, environmental

**Résumé :**

Dans un monde qui se dématérialise, l'évolution des sociétés développées montre que la part intellectuelle de l'activité humaine s'accroît par rapport aux traditionnelles activités manufacturières. Ce papier a pour ambition de mettre l'accent sur la dimension relationnelle de la richesse intangible de l'entreprise. Pour cela, ce concept est présenté à travers l'étude d'un type d'investissement que l'entreprise acquiert ou génère dans le but de construire une image solide au regard de sa clientèle ainsi que la société ou elle active. Il s'agit en effet du *Capital client* désignant la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise et le *Capital parties prenantes* qui comprend à son tour le capital actionnaires, le capital fournisseurs et le capital environnemental et sociétal.

**Mots Clés (cinq mots):** Immatériel, relationnel, parties prenantes, sociétal, environnemental.

## **1. Introduction:**

Aujourd'hui, l'investissement ne se limite plus à l'acquisition de terrains, de bâtiments ou de machines, il intègre au contraire de plus en plus des équipes commerciales, des équipes d'ingénieurs et de créateurs ou des connaissances sous forme de brevets ou résultats d'une recherche intense. La vente d'une entreprise ne se fait plus à sa valeur nette comptable telle qu'elle se dégage de son bilan. Le goodwill, écart entre la valeur à la vente et la valeur nette comptable, mesure la valeur immatérielle de l'entreprise qui peut être extrêmement élevée. Pour cela, l'introduction de critères relatifs aux actifs immatériels stratégiques dans la décision d'investissement se développe.

Désormais, le capital immatériel se développe au bilan des entreprises en tant qu'actif incorporel identifiable, sous des formes très différentes : marques, brevets, listes de clients, bases de données, contrats de licences, noms de domaines, etc. La divulgation volontaire sur les intangibles peut aider ainsi à une meilleure perception de la valeur réelle de l'entreprise par les investisseurs vu que cela permet, en particulier, d'expliquer l'écart devenu significatif entre la valeur comptable des entreprises et leurs cours boursier et permet ainsi d'attirer de nouveaux investisseurs. La connaissance du capital immatériel constitue donc un véritable enjeu pour la valorisation et la création de valeur des entreprises. Ainsi, la mise en avant du capital immatériel peut s'avérer un atout dans la communication externe de l'entreprise et peut, par conséquent, constituer un nouveau thème de diffusion volontaire dans les rapports annuels.

D'une manière ou d'une autre, le marché valorise quand même certains de ces actifs invisibles. Mais d'autres semblent maintenus indéfiniment dans une sorte de non-existence jusqu'à ce que, des années après que le marché les ait enfin reconnus, ils apparaissent à tel ou tel poste du bilan ou du compte de résultat.

La littérature a connu plusieurs classification des immatériels. Certains auteurs ont préféré de déterminer de contour du capital intangible à travers une liste exhaustive des actifs incorporels. D'autres, ils ont inclus ces investissements dans trois catégories distinctes pour parler enfin du :

**Capital humain** : qui est la combinaison des connaissances du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation et des capacités de chacun à accomplir sa tâche.

La notion de capital humain comprend également les valeurs de la société, sa culture et sa philosophie. Aucune entreprise ne peut être propriétaire de ce capital humain.

**Capital structurel** : regroupant les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, la structure organisationnelle, les brevets, les marques déposées et toutes les capacités d'organisation qui soutiennent la productivité du personnel - en un mot, tout ce qui reste au bureau lorsque l'employé rentre chez lui.

**Capital relationnel** : Comprend le capital clients, le capital fournisseurs, le capital actionnaires et le capital environnemental et sociétal, c'est-à-dire les relations développées avec les clients principaux, les parties prenantes et l'environnement de l'entreprise. A l'inverse du capital humain, le capital relationnel peut être détenu et donc acheté ou cédé.

Ce papier a pour ambition de mettre l'accent sur cette dernière composante qui est la dimension relationnelle de la richesse intangible de l'entreprise. Notre travail est organisé en trois parties dédiées à l'étude d'un type d'investissement que l'entreprise acquiert ou génère dans le but de construire une image solide au regard de sa clientèle ainsi que la société ou elle active. Il s'agit en effet du :

**Capital client** : désignant la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise ;

**Capital parties prenantes** : qui comprend à son tour le capital actionnaires, le capital fournisseurs et le capital environnemental et sociétal.

Tous les entrepreneurs comprennent la notion de capital financier. Mais bien peu celle de « capital relationnel ». Il s'agit concrètement de l'ensemble des ressources émanant de ses réseaux professionnels et personnels. Elles comprennent les idées, les connaissances, les informations, les opportunités, les contacts et, bien sûr, les recommandations qui participent activement à la création de richesses pour l'entreprise.

Le capital relationnel ne se construit pas au hasard. Wayne Baker, auteur de « *Achieving Success Through Social Capital* »<sup>1</sup> écrit : « Des études montrent que les gens ouverts aux autres augmentent leur chance d'être au bon endroit au bon moment en construisant un réseau de connaissances leur permettant de saisir les opportunités ». Il ajoute « la réussite s'appuie sur la relation. Une personne reconnue comme talentueuse, intelligente, bien éduquée et chanceuse doit bien souvent ses qualités à son capital relationnel ».

## **2. Identification du capital relationnel**

Compte tenu de l'importance des activités intensives en savoir, divers auteurs suggèrent qu'une portion significative du profit des firmes post-industrialisées n'est plus générée grâce à des facteurs de production tangibles, mais à l'aide du capital intangible et intellectuel de ces firmes, entre autres le capital relationnel.

### **2.1 Définition du capital relationnel**

Au cours des dernières années, la notion de capital relationnel a soulevé un intérêt sans cesse grandissant autant dans la littérature managériale que financière ou professionnelle. Ce concept désignerait le segment de la valeur d'une firme attribuable à la valeur des relations qu'elle entretient avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires<sup>1</sup>.

---

1- HOGAN J.E., "Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement and a Modeling Technique", *Industrial Marketing Management* N°30, 2001, pp 339-351.

## 2.2 Composantes du capital relationnel

Contrairement à la théorie comptable qui ne prend en compte que la valeur intangible des relations avec les clients, la littérature sur les intangibles distingue généralement le capital relationnel lié aux relations avec les fournisseurs du capital relationnel lié aux relations avec les clients<sup>1</sup>.

De son côté, l'observatoire de l'immatériel attribue divers actifs immatériels au capital relationnel :

**Le capital client** : Le capital client désigne la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise ;

**Le capital parties prenantes** : qui comprend à son tour le capital actionnaires, le capital fournisseurs et le capital environnemental et sociétal.

Ces différentes formes du capital relationnel seront traitées séparément dans la présente section.

## 3. Capital Clients

Au cours des dix dernières années, les entreprises ont pris conscience que leurs clients constituent leur véritable capital. La relation client est au cœur des problématiques actuelles en marketing. Elle est identifiée comme une source de valeur permettant de fournir une base de différenciation et d'avantage compétitif pour les entreprises.

Le marketing s'intéresse par nature à la relation avec le client. Mais, depuis l'apparition du terme de marketing, dans les années soixante, l'appréciation de cette relation par la démarche marketing a considérablement changé passant d'une relation purement numéraire à une relation transactionnelle pour tendre aujourd'hui vers la constitution d'une relation dont la valeur dépasse l'enjeu de l'échange.

---

1- CANIBANO L., GARCIA-AYUSO, M. & SANCHEZ M.P., "The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review". International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects, Amsterdam, 1999.

Le domaine des activités de service a été l'un des précurseurs du développement de l'approche relationnelle en marketing. Le marketing relationnel ou « marketing des relations » tend à accorder une place prépondérante aux relations « client-fournisseur » dans la rétention des clients et la profitabilité des entreprises<sup>1</sup>.

### **3.1 Définition du capital Client**

Philip Kotler le définit par : « Le capital client désigne la somme des valeurs à vie actualisées de l'ensemble des clients actuels et potentiels de l'entreprise. Fondamentalement, plus la fidélité des clients rentables s'accroît, plus le capital client augmente. Comparé aux chiffres de ventes ou aux parts de marché, ce capital client propose souvent une meilleure mesure des performances de l'entreprise »<sup>2</sup>.

### **3.2 Les composantes de la valeur du capital Client**

Les entreprises doivent gérer avec soin leur capital client. Elles doivent envisager leur clientèle comme un portefeuille d'actifs qu'il convient d'administrer et de valoriser. Pour autant, tous ces clients – fussent-ils les plus fidèles – ne représentent pas forcément un bon investissement. Il arrive en effet que certains clients fidèles se révèlent peu rentables et que d'autres, plus « volages », rapportent au contraire bien davantage.

La littérature fait mention de plusieurs types de segmentation possible au niveau du capital client. Nous présentons, ici, quelques une.

---

1- SHETH J. N. & PARVATYIAR A. “*Handbook of Relationship Marketing*”, Sage Publications, Inc, (eds) 2000.

2- KOTLER Ph. & ARMSTRONG G., “*Principes de marketing*”, 10e édition, Ed Pearson Education France, 2010, p 20.

**3.2.1 Classification de Philip Kotler :** L'entreprise peut classer ses clients en fonction de leur rentabilité potentielle et gérer ses relations en conséquence. On peut dresser une répartition des clients en quatre groupes, selon leur niveau de rentabilité et leur degré de fidélité prévisible. Chaque groupe réclame une stratégie de gestion relationnelle adaptée<sup>1</sup>.

**Les « étrangers » :** se caractérisent par une faible rentabilité et une fidélité réduite.

L'offre de l'entreprise répond assez peu à leurs besoins. Pour ces clients-là, la stratégie relationnelle est fort simple : investissement nul.

**Les « papillons » :** se montrent rentables mais infidèles. L'offre de l'entreprise est en adéquation avec leurs besoins.

**Les « vrais amis » :** sont à la fois rentables et fidèles. L'entreprise leur présente une offre qui correspond parfaitement à leurs besoins. Elle tâchera par conséquent d'investir durablement dans cette relation et de satisfaire, cultiver, conserver et développer cette clientèle. Elle transformera ainsi ses clients en véritables ambassadeurs qui, non seulement, lui achèteront ses produits mais les recommanderont à leur entourage.

**Les « boulets » :** sont extrêmement fidèles mais peu rentables. L'adéquation entre leurs besoins et l'offre de l'entreprise demeure limitée.

**3.2.2 Classification de Valoris Abram Hawkes :** Valoris Abram Hawkes est une société de consulting spécialisée dans l'étude, l'évaluation et l'analyse du capital client des entreprises. Elle identifie trois valeurs pour le capital client :

**La valeur historique :** valeur totale de l'ensemble des transactions effectuées entre un client et une entreprise par le passé ;

---

1- RUST R-T., LEMON K-N. & Das NARAYANDAS D., "Customer Equity Management", Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 2005.

**La valeur courante** : valeur liée à l'ensemble des transactions attendues si le client ne change pas son comportement d'achat ;

**La valeur potentielle** : valeur d'un client s'il change son comportement et augmente ses dépenses.

La valeur potentielle des clients est la pierre angulaire de la gestion de la relation clientèle. C'est à partir de celle-ci et d'une segmentation des clients au niveau des coûts et des revenus que s'établit la stratégie adaptée à chaque type de client. À titre d'exemple, les fonds investis dans les relations avec des clients volatiles peuvent être réalloués vers la gestion de la relation avec des clients dont la valeur potentielle est meilleure<sup>1</sup>.

**3.2.3 Classification démographique et comportementale du capital client** : Ness présente, pour sa part, une méthode de segmentation qui est destinée à segmenter les consommateurs à la suite de critères démographique ou comportemental. Selon sa méthode, on peut segmenter le capital client en quatre types de clients. Les champions, les demandeurs, les connaissances et les perdants. Sans définir de façon individuelle chacun des types de clients, on insistera sur l'utilité de telle classification. L'objectif de ces classifications est de permettre une gestion de la clientèle qui maximisera le capital client, la loyauté ainsi que la satisfaction<sup>2</sup>.

### 3.3 Mesure du capital Client<sup>3</sup>

Le concept de mesure du capital client fait référence à la contribution financière totale d'un client tout au long de sa vie en tant que client d'une entreprise. L'analyse du capital client peut être effectuée sur une base individuelle ou encore sur des segments de consommateurs. Elle permet de comprendre où il y a création et

---

1- VALORIS ABRAM HAWKES, "*The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value*", Valoris Abram Hawkes, CRM Forum Resources, 2000.

2- JOSEPH A NESS; "*The role of ABM in measuring customer value;*" Strategic Finance, Montvale; Vol. 82, Mar 2001, pp 32-38

3- La Mesure du capital client a été extraite de l'ouvrage de EDVINSSON L. & MALONE M., op cité pp 127-134.

perte de valeur dans la gestion du client. La mesure du capital est un exercice essentiel car il permet aux gestionnaires d'assurer un équilibre entre les objectifs de fidélisation et d'optimisation du capital client et la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

Pour le modèle de mesure du capital immatériel, la tâche consiste à identifier les métriques les plus capables de saisir cette nouvelle réalité que constituent des relations entreprise/clients efficaces et intelligentes. Ces indices et indicateurs doivent saisir de façon cumulative le flux de relations entre une entreprise et ses clients actuels et potentiels :

**3.3.1 Type de client** : cet indicateur se mesure par :

- ✓ Décrire le profil du client type de l'entreprise ainsi que sa cohérence avec l'évolution de l'entreprise à long terme ;
- ✓ Mesurer les chances pour que ces clients actuels deviennent des acheteurs de ses futurs produits et services ;
- ✓ Tracer les profils des clients en terme de revenus, de formation, d'âge, etc. de ceux des entreprises concurrentes ;
- ✓ Déterminer l'importance du potentiel de clients que l'entreprise doit chercher à attirer.

**3.3.2 Constance du client** : cet indice se définit en déterminant :

- ✓ Le taux de renouvellement de la base actuelle de client ;
- ✓ La durée moyenne de la relation du client avec l'entreprise ;
- ✓ Le positionnement de ses chiffres par rapport à la moyenne du secteur d'activité de la firme ;
- ✓ La fréquence des contacts et le pourcentage de clients de plusieurs générations ;
- ✓ La structure du marché de l'entreprise (monopole ou concurrence) ;
- ✓ Les systèmes d'information qui existent pour échanger des informations avec le client.

**3.3.3 Rôle du client :** le profil de ce critère de trace en répondant aux questions :

- ✓ Quel rôle joue le client dans la conception, la fabrication, la livraison ou l'entretien du produit ?
- ✓ Quelle est la valeur ajoutée de cette participation et de cette collaboration ?
- ✓ Quelles méthodes de travail comparables sont en place chez les partenaires stratégiques de l'entreprise, ses fournisseurs, ses distributeurs et ses détaillants ?

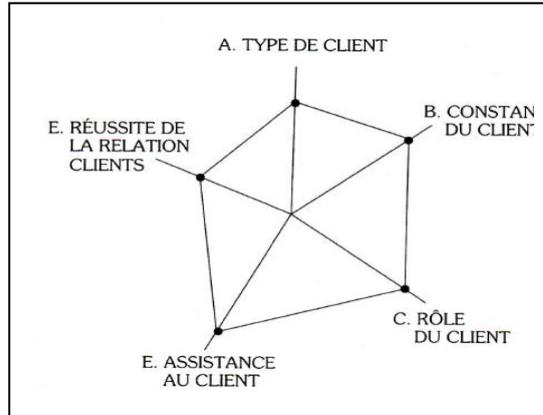
**3.3.4 Assistance au client :** l'assistance au client est assurée par :

- ✓ L'existence de programmes d'action, des locaux, des technologies spécifiques pour assurer le meilleur niveau de satisfaction de la clientèle et de réussite de la relation client ;
- ✓ L'organisation du reste de l'entreprise pour servir les clients ;
- ✓ La création de valeur inhérente à ces opérations captives ;
- ✓ La mesure de la corrélation entre les investissements consacrés par l'entreprise au service et à l'assistance clientèle et l'accroissement de la satisfaction de celle-ci.

**3.3.5 Réussite de la relation client :** les niveaux de réussite de l'entreprise dans sa relation clients se traduisent par des indicateurs comme le taux annuel d'achats par client, le montant annuel d'achats par client, la proportion de clients qui réclament et de clients qui ne le font pas, de nouveaux clients et de clients plus anciens, le sexe, les revenus, la profession, la nationalité, l'âge, etc.

Après avoir déterminé ces indicateurs, l'étape qui suit cela consiste à multiplier A, B, C, D et E pour pouvoir créer une sorte « d'indice d'attraction du client » qui permet d'évaluer la position de l'entreprise par rapport à un objectif de réussite totale de ses activités liées aux clients. A défaut, on peut imaginer un diagramme à cinq axes sur lequel apparaîtraient les forces et les faiblesses de l'entreprise dans chacun de ces domaines. Par exemple :

**Graphique N°1 : Diagramme des forces et faiblesses de la relation client**



*Source* : EDVINSSON L. & MALONE M., op cit. p129

### **3.4 Management du capital Client**

Le management du capital client est tout un processus commençant par la conception d'une stratégie orientée client, passant par la gestion de la relation client en arrivant à la fidélisation de la clientèle pour assurer une relation durable pouvant stabiliser le capital client.

#### **3.4.1 Ciblage de la clientèle susceptible de devenir un capital client**

La première étape du management du capital client consiste à concevoir une **stratégie** orientée vers le client. On définit la stratégie marketing comme le choix des marchés cibles et l'établissement de relations rentables avec eux. Pour concevoir une stratégie marketing gagnante, le responsable marketing doit se poser deux grandes questions : *Quels consommateurs allons-nous*

*servir (quel est notre marché cible)? Et Comment les servir au mieux (quelle est notre proposition de valeur)?*

**3.4.2 Construction de la relation clients :** Cette étape consiste à bâtir des relations rentables avec les clients à travers la gestion de la relation clients (GRC), d'un coté, et l'évolution de cette relation, d'un autre coté. Aujourd'hui, les entreprises établissent des relations durables et plus personnelles en sélectionnant avec soin les clients visés<sup>1</sup>, travaillant sur le long terme<sup>2</sup> et en établissant un contrat direct et de plus en plus interactif<sup>3</sup>.

**3.4.3 Maintien de la relation clients :** La dernière étape consiste à capter la valeur produite en retour par les clients, sous forme de ventes, de parts de marché et de profits. En créant une valeur supérieure, l'entreprise s'assure de combler ses clients, qui lui resteront fidèles et continueront d'acheter ses produits. Sur le long terme, elle profite de ce fait d'un retour plus important. Les divers bénéfices de cette création de valeur sont : fidélisation et conservation de la clientèle, part de client, et enfin capital client<sup>4</sup>.

## **4. Capital parties prenantes**

La théorie systémique a toujours considéré l'entreprise comme un système vivant ouvert sur un environnement qui comprend une multitude d'acteurs ayant des attentes parfois convergentes avec ses objectifs, parfois contradictoires entre eux et avec ceux de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise doit être appréhendée à travers l'ensemble des dynamiques relationnelles qui unissent toutes les parties prenantes de la firme.

---

1 HAENLEIN M. & KAPLAN, A-M., « *Unprofitable customers and their management* », *Business Horizons*, Indiana University vol. 52, n° 1, Janvier 2006 , pp. 89-97.

2 GROSSMAN A., « *When Bigger Isn't Better* », *Catalog Age*, février 2005, p 1.

3 KOTLER Ph., ARMSTRONG G., op cit, p 17.

4 THOMAS J-S., BLATTBERG R-C. & FOX E-J., « *Recapturing Lost Customers* », *Journal of Marketing Research*, février 2004, pp. 31-45.

#### **4.1 Le capital parties prenantes, définition, enjeux et management**

Avant de passer au traitement des actifs du capital parties prenantes séparément, il est utile de cerner une définition de cette composante importante du capital immatériel de l'entreprise, ses enjeux ainsi que son management de manière globale au sein d'une organisation.

Marie-Ange Andrieux définit les parties prenantes comme des groupes d'acteurs financiers, économiques ou sociétaux qui impactent ou sont impactés par la stratégie de l'entreprise et ses activités. Leur rôle semble actuellement connu et reconnu, largement relayé sur les dix dernières années par la démarche de développement durable, qui identifie particulièrement les aspects humains et environnementaux<sup>1</sup>.

Ainsi, dans ses principes de gouvernement d'entreprise, l'OCDE écrit : « Les règles régissant le gouvernement d'entreprise devraient intégrer l'idée que, pour servir les intérêts d'une entreprise, il convient de prendre en considération les intérêts des parties prenantes et la contribution de ces derniers à la réussite à long terme de l'entreprise »<sup>2</sup>.

Dans l'esprit de l'OCDE, il s'agit principalement, outre les investisseurs, des salariés, des créanciers et des fournisseurs, c'est-à-dire des parties prenantes dites « primaires », celles qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise. D'autres conceptions se font jour officiellement et élargissent encore le périmètre aux parties prenantes « secondaires », celles qui n'ont pas de relations contractuelles formalisées avec l'entreprise, mais qui subissent (ou sont susceptibles de subir) ses activités ou d'influer sensiblement le cours de ses activités.

---

1 ANDRIEUX M-A, « *Capital parties prenantes dans les services, vers un open business model* » France Magazine N° 30, Autohne 2010, p 32.

2 OCDE, « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* », publications de l'OCDE. 1999, p 38.

L'intérêt plus prospectif porte désormais sur les pratiques opérationnelles de management des parties prenantes permettant de générer de la performance et de la valeur durable. Cet enjeu s'inscrit de manière forte dans l'économie de l'immatériel, dans laquelle les entreprises structurent leurs patrimoines autour d'actifs immatériels relationnels dépendants de l'extérieur. La compétitivité repose sur la capacité à générer une relation pérenne à valeur ajoutée avec les parties prenantes<sup>1</sup>.

Ces nouveaux types de relations émergentes ne peuvent être appréhendés de manière statique et unilatérale<sup>2</sup>. La connaissance des dynamiques relationnelles entre les entreprises et les parties prenantes suppose de saisir les interactions qui naissent de l'influence réciproque de chacune des parties sur les autres<sup>3</sup>.

## **4.2 Capital fournisseurs**

Les fournisseurs restent encore trop souvent la ressource délaissée dans les considérations stratégiques de l'entreprise. Les fournisseurs clés, capables d'accompagner une entreprise dans l'accomplissement de ses objectifs, ne sont pas interchangeables. Les entreprises qui réussissent à travailler de manière optimisée avec eux en retirent des avantages en termes d'accès à l'innovation, de rapidité d'adaptation aux changements multiples de leur environnement et à l'optimisation des échanges et des flux. Ils sont donc devenus des sources de valeur.

**4.2.1 Identification du capital fournisseurs :** Dans l'entreprise, la direction des achats est perçue comme « la main de fer ». Cela ne provient pas des acheteurs en tant que tels mais du rôle que l'entreprise leur demande de jouer : réduire les prix d'achat.

---

1 DONALDSON.T. & PRESTON L.E. « *The stakeholder theory of the corporation :concepts, evidence and implications* », Academy of Management Review, Vol. 20, N° 1, 1995, p. 65-91.

2 MITCHELL R-K., WOOD J-D. & AGLE B-R. « *Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts* », Academy of Management Review, Vol. 22, N° 4, 1997, pp. 853-887

3 ANDRIEUX M-A., idem.

Les relations collaboratives créent donc de la valeur non seulement parce que l'entreprise peut capitaliser sur les ressources de ses fournisseurs, mais aussi, grâce aux compétences de ses équipes achat, peut libérer des ressources internes pour les consacrer à la croissance en déléguant à des fournisseurs partenaires la création de valeur à partir de biens spécifiques.

En cette époque où les fournisseurs de capitaux sont frileux et exigeants, il est essentiel pour l'entreprise de pouvoir travailler avec des fournisseurs capables de dédier des ressources spécifiques pour la création de la valeur. Ces fournisseurs font partie du capital immatériel de l'entreprise. L'entreprise doit se préoccuper de leur santé, de leur pérennité. Plus l'entreprise est capable de collaborer, de susciter de la confiance, plus elle est capable de libérer du capital et l'allouer à sa croissance au lieu d'investir dans de nouveaux outils<sup>1</sup>.

Le fait que les entreprises externalisent de plus en plus n'a échappé à personne. La complexité croissante de chaque métier le justifie. Ainsi, pour des raisons de performance économique, la réponse à la question « make or buy », est de plus en plus souvent « buy ». Il en résulte que les salariés d'aujourd'hui sont les fournisseurs de demain. Mais dans ce cas, si les salariés sont reconnus comme actif immatériel, les fournisseurs aussi : ils participent au processus de création de valeur. Il ne serait alors pas logique que le capital humain fasse l'objet de nombreuses attentions et que cette règle ne s'applique pas au capital fournisseur.

Cela ne signifie pas que les exigences de la direction des achats de demain vont diminuer, mais les critères de mesure vont changer :

- A la logique du prix facial, se substituera la logique du coût global intégrant notamment tous les coûts cachés et le coût du risque ;

---

<sup>1</sup> PHILIPPART M., « *Les Fournisseurs : Mieux Gérer une Composante de notre Capital Immatériel* », working paper, publication Big fish, France, 2005.

- A la logique de l'hyper concurrence qui coûte une fortune aux équipes achats de certaines entreprises, notamment publiques, se substituera celle de la concurrence raisonnable (on ne change pas une équipe qui gagne, on ne consulte pas 25 entreprises pour une prestation marginale, etc.)<sup>1</sup>.

**4.2.2 Evaluation et mesure du capital fournisseurs<sup>2</sup> :** La mesure du capital immatériel des entreprises est à la fois une discipline jeune et essentielle dans l'économie d'aujourd'hui. Nous exposons, ici, les indicateurs du modèle de Thésaurus-Bercy V1 pour l'évaluation du capital fournisseurs. Dans le rapport de Thésaurus-Bercy V1, le capital fournisseurs a été, notamment, traité à travers le bloc « Capital partenaires » en proposant un modèle d'évaluation et de mesure de cet actif immatériel. Ce modèle a proposé une quantification opérationnelle et très pratique aux indicateurs de mesure du capital fournisseurs : *Qualité des livraisons, Services après-vente, Rapport qualité prix, Contact avec les fournisseurs, Santé financière, Fidélité des fournisseurs et Robustesse du portefeuille des fournisseurs.*

**4.2.3 Management du capital fournisseurs :** Il est clair qu'une relation de partenaires avec les fournisseurs ne se construit pas du jour au lendemain. Cela prend du temps, souvent des années. Et pour pouvoir parler d'un capital fournisseurs, l'entreprise doit respecter des pratiques pour préserver ses relations avec cette composante importante de son capital immatériel, à savoir :

- ✓ S'assurer de la pertinence de la programmation des commandes ;
- ✓ Souligner l'innovation, les aspects novateurs et la qualité des biens et services proposés ;

---

<sup>1</sup> Le site [www.observatoireimmatériel.fr](http://www.observatoireimmatériel.fr), consulté le 20/02/2013

<sup>2</sup> Thésaurus-Bercy V1 : « *Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises* », Paris, Octobre 2011.

- ✓ Inclure des clauses de propriété intellectuelle et de savoir-faire dans les contrats ;
- ✓ Avoir des délais de paiement raisonnables ;
- ✓ Eviter les clauses et les pratiques abusives ;
- ✓ Accompagner la performance et favoriser les échanges entre clients et fournisseurs ;
- ✓ Anticiper les évolutions de l'activité et les évolutions technologiques ;
- ✓ Emettre des alertes entre clients et fournisseurs ;
- ✓ Appliquer les mêmes mesures de sécurité et les mêmes avantages aux salariés du client et du fournisseur lorsqu'ils travaillent sur le même site<sup>1</sup>.

### **4.3 Capital Actionnaires**

Voici probablement l'actif immatériel le plus inattendu. Le terme relève même quasiment du pléonasme puisque le capital, ce sont les actionnaires. Pourtant, les actionnaires ont deux facettes. L'une financière : ils louent leurs capitaux à l'entreprise et l'autre immatérielle qui mérite aussi d'être prise en compte. En d'autres termes, à mise de fonds égale, deux actionnaires peuvent avoir une valeur très différente pour l'entreprise.

Les investisseurs sont les acteurs privilégiés du contrôle exercé sur les dirigeants et sur le gouvernement de l'entreprise : apporteurs de ressources dont dépend l'entreprise, l'ensemble des investisseurs exerce un contrôle par le marché. Les théories financières placent l'actionnaire au cœur de la définition des objectifs de la firme: maximisation de la valeur et minimisation du risque. Impliqué dans la relation d'agence qui caractérise le capitalisme managérial, il met en place des dispositifs d'incitation et de surveillance des dirigeants ; en réponse, les dirigeants ont pris conscience de l'importance de la communication avec les actionnaires<sup>2</sup>.

---

1 ACFCI, « *Améliorer la relation client – fournisseur* » Rapport de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), Paris, Février 2010.

2 CHANDLER A.D. "*The Visible Hand*", Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1977.

#### **4.3.1 Définition et typologie du capital Actionnaire :**

L'actionariat est né au début du XIXe siècle, à la suite du siècle l'invention de la machine à vapeur. Il s'est fortement développé avec la diffusion du capitalisme économique et l'apparition de la société anonyme par actions qui lui donne un cadre juridique<sup>1</sup>.

L'actionnaire est un type particulier d'associé. C'est le propriétaire (ou titulaire) d'un titre financier, l'action, qui lui ouvre des prérogatives dans le fonctionnement d'une société. Ces prérogatives sont de trois ordres. Elles sont politiques (droit de vote en assemblée générale, droit à l'information), pécuniaires (droit aux dividendes et droit au reliquat – boni – en cas de liquidation) et patrimoniales (droit de céder ou de nantir ses actions). L'actionnaire détient des actions de cette société dont chacune représente une part de son capital. Économiquement, l'actionnaire est l'un des partenaires financiers de la société et favorise son développement par l'apport de ses capitaux. Sa prise de risque financier est rémunérée par des dividendes versés périodiquement par l'entreprise à chacun des propriétaires d'actions<sup>2</sup>.

Il existe différentes formes et types d'actionnaires et d'actionariats. Tous ont des buts bien précis et distinct<sup>3</sup>. On trouve : Actionnaires majoritaires, Actionnaires minoritaires, Actionnaires salariés, L'Etat actionnaire, Actionnaire familial, Actionnaire institutionnel.

#### **4.3.2 Caractéristiques du capital actionnaires :**

L'actionnaire est à la fois le détenteur du capital financier de l'entreprise mais est également porteur d'une part de valeur immatérielle. Au rang des qualités immatérielles de l'actionnaire figurent ainsi :

---

1 SCHAAN M., « *L'actionnaire, une partie prenante comme les autres ?* » intervention lors de la conférence sur Problématique et Management des Organisations, Paris 19 octobre 2009, p 2.

2 L'encyclopédie numérique [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr), site consulté le 19/03/2013

3 Deloitte, « *Influence des types d'actionariat sur la stratégie des entreprises* » Revue Deloitte Finance, mars 2005, p1.

**La patience** : si les actionnaires exigent beaucoup de création de valeur à court terme, ils empêchent l'entreprise d'investir sur les actifs immatériels et poussent l'entreprise à les malmenager si nécessaire. En cas de trou d'air, il ne faut pas hésiter à sabrer dans le capital humain pour s'alléger. Si le résultat d'exploitation est incertain, le budget R&D sera comprimé ou l'investissement informatique reporté ;

**La réserve financière** : si les actionnaires sont riches, ils pourront durablement financer la croissance ;

**La notoriété** : un actionnaire de référence inspire confiance aux clients, aux salariés et aux autres actionnaires<sup>1</sup>.

**4.3.3 Mesure et évaluation du capital actionnaires** : Le rapport *Thésaurus-Bercy VI* a également présenté une méthodologie pour l'évaluation extra-financière du capital actionnaires. Il a proposé les indicateurs suivants : Type d'actionnariat, Réserves financières, Fidélité de l'actionnariat, Compétence de l'actionnariat, Notoriété de l'actionnariat, Action de l'actionnariat pour les affaires de l'entreprise.

**4.3.4 Gouvernance du capital Actionnaires** : La gouvernance de cette composante importante du capital immatériel de l'entreprise nécessite d'abord une organisation puis une fidélisation<sup>2</sup>.

**L'organisation de la gouvernance** : La société anonyme s'adresse en principe à de grandes entreprises et regroupe normalement de nombreux actionnaires, c'est pourquoi elle est dotée d'une structure complexe, hiérarchisée et, pour l'essentiel, d'ordre public : la loi met en place, dans l'intérêt des associés et des tiers, des organes de direction et de contrôle dont elle définit impérativement le fonctionnement et les attributions<sup>3</sup>. Parmi ces

---

1 L'encyclopédie numérique [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr), site consulté le 21/03/2013

2 ERNST & YOUNG, « *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises* », neuvième édition du rapport du cabinet de conseil « Ernst & Young », Octobre 2011.

3 DECOOPMAN N., « *Du Gouvernement Des Entreprises A La Gouvernance* », in « *La Gouvernabilité* » édition Puf, Paris 1996, p.107.

organes on trouve : le conseil d'administration, le directoire et le conseil de surveillance<sup>1</sup>.

**Fidélisation des actionnaires** : Aujourd'hui les entreprises sont particulièrement jugées par l'implication (ou non) des dirigeants dans les réunions organisées avec les porteurs de titres, la gratuité des services dédiés aux actionnaires individuels, la transparence des informations, le respect des « petits » actionnaires et l'égalité de traitement avec les « institutionnels » en matière d'information financière. De plus en plus sollicité, l'actionnaire doit être fidélisé et fier de posséder ses actions. Pour ce faire, on utilise des outils de marketing relationnel. Il faut créer, avec les actionnaires, une relation de proximité. L'actionnaire doit sentir être quelqu'un de privilégié au sein de l'entreprise et être valorisé. Il faut l'informer (sur l'entreprise, ses résultats, ses perspectives, etc.) et faire en sorte qu'il participe à la vie de l'entreprise. Il doit pouvoir exprimer ses souhaits, dialoguer, participer, etc. L'information permet de les rassurer<sup>2</sup>.

#### **4.4 Capital sociétal et environnemental**

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures<sup>3</sup>. La vision sociétale de la gouvernance des organisations a émergé avec la réflexion des entreprises dans le sens de donner plus d'importance aux impacts de sa stratégie sur la société et l'environnement pour pouvoir préserver son capital social qui naît principalement de tout ce

---

1 Code algérien des sociétés commerciales, Ordonnance du 26 septembre 1975, consulté via le site web [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com) le 27/03/2013, pp 8-20.

2 Code algérien des sociétés commerciales, Ordonnance du 26 septembre 1975, consulté via le site web [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com) le 27/03/2013, pp 8-20.

3 Dossier du « Nouvel économiste » : « *Le développement durable, nouvel impératif stratégique* », 29 juin 2001, pp. 38-49

qu'elle dépense pour avoir une bonne réputation et une meilleure image de marque.

**4.4.1 Définition et déterminants du capital sociétal et environnemental :** Le développement du capital environnemental et sociétal est sans doute celui qui porte en lui une grande partie de la valeur future des entreprises. Il se caractérise notamment par une dimension éthique qui affecte toutes les autres composantes de l'entreprise. Il s'appuie sur la volonté de concilier développement économique, protection de l'environnement et développement humain. Des valeurs que l'on retrouve dans les concepts de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de développement durable.

**Le concept de la responsabilité sociale :** La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) connaît depuis plusieurs années un certain engouement. Il s'agit, à l'origine, d'une démarche d'autorégulation de la part des entreprises qui consiste à impliquer une partie de la société civile pour contrebalancer le pouvoir hégémonique de l'actionnariat. Concrètement, les démarches de RSE se sont effectivement développées parallèlement à la montée en force d'une critique de la mondialisation économique portée par la société civile, ainsi qu'à l'émergence du concept de développement durable<sup>1</sup>.

La RSE se définit plus précisément encore comme la « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- ✓ contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- ✓ prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- ✓ respecte les lois en vigueur et en accord avec les normes internationales de comportement ;

---

<sup>1</sup> CHAUVEAU A. & ROSE J-J., « *L'entreprise responsable* », Editions d'Organisation, Paris. 2003.

✓ est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »<sup>1</sup>.

Concrètement, la démarche de RSE se traduit, le plus souvent, par la rédaction concertée d'une charte volontaire qui définit le comportement éthique de l'entreprise sur les enjeux environnementaux et/ou sociaux, ainsi qu'un plan d'action décrivant l'ensemble des opérations menées par l'entreprise et/ou un rapport annuel de développement durable. Ces documents de déclaration et d'action sont parfois accompagnés d'un système d'indicateurs ou de *reporting* qui a pour objet de préciser les objectifs et permettre un suivi plus précis de la démarche<sup>2</sup>.

***Le concept du développement durable :*** Les modes de production et de consommation des entreprises se traduisent par une exploitation excessive et croissante des ressources naturelles. Ils affectent le climat, la diversité biologique, les équilibres naturels, voire la stabilité des sociétés humaines. Ainsi, la société se caractérise par une consommation de plus en plus intense de biens et de services, alliée à des durées de vie des produits de plus en plus courtes, ce qui accroît les consommations de ressources naturelles ainsi que la production de déchets et de nuisances. En même temps, au niveau mondial, les pressions sur l'environnement s'accroissent du fait de la poussée démographique des pays en voie de développement et du souhait d'un nombre toujours croissant d'individus d'accéder au marché de la consommation. Dans ce contexte, l'enjeu est d'orienter les modes de production et de consommation vers une économie plus durable, qui limite ses impacts sur l'environnement tout en améliorant la compétitivité, la qualité de vie ainsi que les conditions sociales de production.

---

1 AFNOR, (L'Association française de normalisation) « *Développement durable et responsabilité sociétale. SD 21000 appliqué aux collectivités territoriales. Guide pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management des collectivités territoriales* », Ed. AFNOR, Paris, 2006.

2 BOUTAUD A., « *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux* », publications de de la Communauté urbaine de Lyon (DPSA), Février 2010.

De nombreux développements sont intervenus récemment sur la notion de développement durable qui renvoie à des notions d'investissement orientés vers des choix éthiques d'amélioration de la performance dans des conditions de fonctionnement assainies. Afin de maintenir son image de marque ainsi que de sa réputation, l'entreprise doit désormais inclure dans sa stratégie et son plan d'action la dimension du développement durable. De manière générale, les principes sur lesquels se fonde ce développement durable sont au nombre de quatre : croissance économique équilibrée, respect de l'environnement, équité et progrès social, atteinte d'objectifs sociétaux.

***Définition du capital sociétal et environnemental :*** Après avoir présenté ces deux déterminants, à savoir la responsabilité sociale et le développement durable, il est temps de synthétiser ces concepts à travers une définition du capital social et environnemental d'une entreprise. Il s'agit, donc, de la contrepartie de tout ce que l'entreprise peut dépenser pour réduire son empreinte sur l'environnement et la société dans le but d'avoir l'image d'une entreprise citoyenne socialement responsable et environnementalement saine<sup>1</sup>.

**4.4.2 Evaluation et mesure du capital social et environnemental :** L'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique. La difficulté des évaluations tient au fait que l'ensemble de la chaîne de valeur doit être décomposée, en incluant les fournisseurs et les sous-traitants de l'entreprise depuis la production des matières premières jusqu'au recyclage des produits, en passant par la satisfaction et le respect des clients.

---

<sup>1</sup> Aucune définition n'a été trouvée au capital sociétal et environnemental d'une entreprise, car les auteurs qui parlent de ce capital visent le capital social et environnemental (naturel) d'un Etat et non pas d'une entreprise. Cela nous a poussés à donner une telle définition qui reprend les concept de la responsabilité sociale et du développement durable.

Néanmoins, des outils ont été ébauchés depuis quelques années, même si beaucoup de progrès restent encore à faire pour modéliser des instruments mesurant la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et donc cerner de façon claire le coût de génération de cette composante immatérielle de sa richesse qui est le capital sociétal et environnemental. Reposant sur des démarches volontaires, ces outils ne doivent pas faire oublier que la première forme de responsabilité sociale est le respect des obligations légales en matière fiscale, du droit du travail, de représentation du personnel, de sécurité, etc.

Parmi les outils les plus utilisés dans l'évaluation du capital sociétal et environnemental, on trouve :

***Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS)***<sup>1</sup>: Créé en 1993, le système de gestion de l'environnement et d'audit environnemental (*Eco-Management and Audit System*) - EMAS<sup>2</sup> - est un programme de gestion environnementale volontaire, basé sur des lignes et des principes harmonisés dans toute l'Europe unie et ouvert à toutes les entreprises ou organisations opérant au sein de l'Union européenne<sup>3</sup>.

***La Global Reporting Initiative (GRI)***<sup>4</sup>: Lancée en 1997 par l'organisation non gouvernementale américaine *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), *Global Reporting Initiative* (GRI) est une initiative internationale dont l'importance croît avec cette nouvelle tendance, qui est d'introduire

---

1 *Règlement (CEE) n°. 1836/93 du Conseil*, OJ L 168/1, connu sous le nom de l'EMAS, a été officiellement adopté en juin 1993 et est entrée en vigueur en avril 1995. Comme un règlement de l'Union européenne, l'EMAS est directement applicable loi, et tous les Etats membres sont tenus de l'adopter.

2 *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.p. 12.

3 « *Rapports RSE internationaux et supranationaux* », Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, 13 décembre 2002, p. 25.

4 Voir: <http://www.ceres.org>

le principe de la transparence dans toutes les compagnies, tout particulièrement dans les compagnies multinationales<sup>1</sup>.

**Autre outils d'audit et reporting social** : il existe aussi d'autres outils de reporting et d'audit du capital sociétal et environnemental moins répandus et moins exigeants que EMAS et GRI. Entre autres, on trouve ISO 9001 en matière de management de la qualité, ISO 14001 pour la mise en place d'un système de management environnemental<sup>2</sup>, ISO 8000 pour le travail des enfants, le travail forcé, la sécurité, le droit syndical, etc.<sup>3</sup>

#### 4.4.3 Management du capital sociétal et environnemental

Une bonne gouvernance en matière du capital social et environnemental suppose de s'appuyer sur des référentiels normalisés qui prennent en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes et l'identification des enjeux de développement durable clés pour l'entreprise. En effet, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la gestion et la protection de son capital sociétal et environnemental :

- ✓ *Le respect des pratiques d'éthique* ;
- ✓ *Les codes de conduite*<sup>4</sup> : Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants<sup>5</sup> et/ou fournisseurs<sup>6</sup> ;
- ✓ *Les labels environnementaux et sociaux* : Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des

---

1 Les textes intégraux sur les lignes directrices «G1», «G2» et «G3» sont disponibles sur le site <http://www.globalreporting.org>.

2 Voir le site d'ISO (l'Organisation internationale de normalisation basée en Suisse) [www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/index.html](http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/index.html)

3 Voir le site de CEPAA [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

4 Librement d'après *Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001*, p. 26.

5 H-B. LOOSDREGT, « *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants* », INSEP Consulting Editions, Paris, 2004, pp.118-121.

6 *Communication de la Commission européenne. Responsabilité Sociale des Entreprises : Contribution des affaires au développement durable, COM (2006)136 final, 22 mars 2006*. par. §1.1, p. 18.

biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés<sup>1</sup> ;

✓ *L'investissement socialement responsable :*

L'investissement socialement responsable (ISR)<sup>2</sup> est un segment des marchés financiers qui est considéré, par beaucoup d'auteurs, comme l'un des vecteurs les plus efficaces pouvant influencer l'intégration de préoccupations sociales et sociétales dans le management des firmes<sup>3</sup>. Aujourd'hui, on estime que les critères de l'ISR reposent sur quatre axes principaux: être rentable et faire fructifier le capital; satisfaire les clients sans risque pour la santé ou l'ordre public; avoir une gestion des ressources humaines transparente et valorisante pour les salariés directs et ceux des entreprises sous-traitantes; avoir le souci des générations futures et prouver son engagement dans le développement durable<sup>4</sup>. Il existe 3 approches principales dans le processus de décision de l'ISR :

- investir dans des entreprises qui démontrent un degré élevé de responsabilité et qui aspirent à des standards élevés (positive screening) ;

- éviter d'investir dans des secteurs industriels spécifiques comme le tabac ou l'armement ou dans des entreprises ayant un type de gestion irresponsable (negative screening) ;

- l'activisme « actionnarial » (acheter ou conserver un titre et faire pression sur la société, soit par exercice des droits de vote en assemblées générales, soit par un dialogue direct avec les sociétés dans lesquelles ils investissent)<sup>5</sup>.

---

1 Groupe One, « *Guide de l'entreprise responsable* », Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, 2003, p. 126.

2 Ce terme est la traduction du terme anglo-saxon *Socially Responsible Investments* (SRI), dans lequel «social» englobe toute la dimension sociale et environnementale.

3 WOLFF D., MAULEON F., « *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises* », Lavoisier, Paris, 2005, p. 65.

4 BARRAUX J., « *Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité* », *Les Echos*, 19 avril 2000, <http://archives.lesechos.fr/archives>.

5 *Communication de la Commission de La responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, op.cit.*, p. 21.

## **5. Conclusion**

La notion d'investissement relationnel concerne chacun des liens inter organisationnels qu'une firme établit avec les membres de son réseau d'affaires. Ainsi, la notion d'investissement relationnel désigne les investissements réalisés tant en aval du réseau d'affaires (avec les clients) qu'en amont du réseau d'affaires (avec les fournisseurs).

Après avoir construit des relations solides avec ses parties prenantes, ces liens constitueront par la suite un capital sur lequel l'entreprise compte dégager un avantage concurrentiel important. Il est clairement évident qu'une entreprise qui possède un capital client est une entreprise qui réalise un chiffre d'affaire lui permettant de rentabiliser ses ressources. Et celle qui traite avec de bons fournisseurs, ponctuels et honnêtes, elle aura certainement un produit meilleur vendable sur le marché et par la suite elle deviendra attractive et pourra bénéficier de nouveaux apporteurs de fonds. Et on parle d'un capital actionnaire. Ces actionnaires, avec leur fidélité, leurs bonnes situations financière et leur patience favoriseront la stabilité des plans financiers de l'entreprise.

Le résultat de l'union des ces trois éléments, à savoir le capital fournisseurs, le capital clients et le capital actionnaires, l'entreprise devient une organisation citoyenne qui active pour le bien de la société et de l'environnement. Et avec ces actions sociétales et environnementales, l'entreprise se lance dans la construction de son capital relationnel.

Il est difficile de mesurer le cout d'une relation ou bien de manière générale la valeur du capital relationnel d'une entreprise. Toutefois, il existe plusieurs méthodes pour évaluer les éléments constituant cette dimension relationnelle du capital immatériel, et ce à travers une batterie d'indicateurs et un ensemble de référentiels qui mesurant la solidité des relations de l'entreprise envers parties prenantes ainsi que le degré du respect qu'elle porte pour la société et l'environnement dans lesquels elle exerce son activité.

## **6.Bibliographies**

1. « *Rapports RSE internationaux et supranationaux* » (2002), Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM, 13 décembre 2002, p. 25.
2. **ACFCI** (2010), « *Améliorer la relation client – fournisseur* » Rapport de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), Paris.
3. **AFNOR** (2006), (L'Association française de normalisation) « *Développement durable et responsabilité sociétale. SD 21000 appliqué aux collectivités territoriales. Guide pour la prise en compte des enjeux de développement durable dans la stratégie et le management des collectivités territoriales* », Ed. AFNOR, Paris.
4. **ANDRIEUX M-A** (2010), « *Capital parties prenantes dans les services, vers un open business model* » France Magazine N° 30, France.
5. **BARRAUX J.**(2000), «*Entreprise et bien commun. L'essor d'un mécénat de solidarité*», *Les Echos*, <http://archives.lesechos.fr/archives>.
6. **BOUTAUD A.** (2010), « *La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : un bref état des lieux* », publications de de la Communauté urbaine de Lyon (DPSA), France.
7. **CANIBANO L., GARCIA-AYUSO, M. & SANCHEZ M.P.** (1999), “*The Value Relevance and Managerial Implications of Intangibles: A Literature Review*”. International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects, Amsterdam.
8. **CHANDLER A.D.** (1977)“*The Visible Hand*”, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

9. **CHAUVEAU A. & ROSE J-J.** (2003), « *L'entreprise responsable* », Editions d'Organisation, Paris.
10. **Code algérien des sociétés commerciales**, Ordonnance du 26 septembre 1975, consulté via le site web [www.Droit-Afrique.com](http://www.Droit-Afrique.com) le 27/03/2013, pp 8-20.
11. **Communication de la Commission européenne. Responsabilité Sociale des Entreprises : Contribution des affaires au développement durable**, COM (2006)136 final, 22 mars 2006.
12. **DECOOPMAN N.** (1996), « *Du Gouvernement Des Entreprises A La Gouvernance* », in « *La Gouvernabilité* » édition Puf, Paris, p.107.
13. **Deloitte**, « *Influence des types d'actionnariat sur la stratégie des entreprises* » Revue Deloitte Finance, mars 2005.
14. **DONALDSON.T. & PRESTON L.E.** (1995)« *The stakeholder theory of the corporation :concepts, evidence and implications* », Academy of Management Review, Vol. 20, N° 1, Dossier du « *Nouvel économiste* » : « *Le développement durable, nouvel impératif stratégique*», 29 juin 2001,
15. **ERNST & YOUNG**, « *Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées françaises* », neuvième édition du rapport du cabinet de conseil « Ernst & Young », Octobre 2011.
16. **GROSSMAN A.** (2005), «*When Bigger Isn't Better* », Catalog Age, USA.
17. **Groupe One**, « *Guide de l'entreprise responsable* », Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, 2003.
18. **HAENLEIN M. & KAPLAN, A-M.** (2006), « *Unprofitable customers and their management* », *Business Horizons*, Indiana University vol. 52, n° 1, Inde.

19. **H-B. LOOSDREGT** (2004), « *Prévenir les risques éthiques de votre entreprise. Guide pratique à l'usage des dirigeants* », INSEP Consulting Editions, Paris.
20. **HOGAN J.E.** (2001), “*Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement and a Modeling Technique*”, Industrial Marketing Management N°30.
21. **JOSEPH A NESS** (2001); “*The role of ABM in measuring customer value;*” Strategic Finance, Montvale; Vol. 82.
22. **KOTLER Ph. & ARMSTRONG G.** (2010), “*Principes de marketing*”, 10e edition, Ed Pearson Education France.
23. *Livre vert*. « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) » 366 final, 18 juillet 2001.*
24. **MITCHELL R-K., WOOD J-D. & AGLE B-R.** (1997)“*Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts*”, Academy of Management Review, Vol. 22, N° 4, USA.
25. **OCDE**, « *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* », publications de l'OCDE. 1999.
26. **PHILIPPART M.** (2005), « *Les Fournisseurs : Mieux Gérer une Composante de notre Capital Immatériel* », working paper, publication Big fish, France5.
27. *Règlement (CEE) n°. 1836/93 du Conseil, OJ L 168/1, connu sous le nom de l'EMAS.*
28. **RUST R-T., LEMON K-N. & Das NARAYANDAS D.** (2005), “*Customer Equity Management*”, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, USA.

29. **SCHAAN M.** (2009), « *L'actionnaire, une partie prenante comme les autres ?* » intervention lors de la conférence sur Problématique et Management des Organisations, Paris.
30. **SHETH J. N. & PARVATYIAR A.** (2000) “*Handbook of Relationship Marketing*”, Sage Publications, Inc, (eds).
31. **Thésaurus-Bercy V1**(2011) : « *Référentiel Français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises* », Paris.
32. **THOMAS J-S., BLATTBERG R-C. & FOX E-J.** (2004), «*Recapturing Lost Customers*», Journal of Marketing Research, USA.
33. **VALORIS ABRAM HAWKES**, (2000) “*The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value*”, Valoris Abram Hawkes, CRM Forum Resources.
34. **WOLFF D., MAULEON F.** (2005), « *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises* », Lavoisier, Paris.