ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND

Le neuromanagement comme levier de valorisation du capital humain et du capital relationnel : vers un modèle conceptuel intégrateur

Neuromanagement as a Lever for Enhancing Human Capital and Relational Capital: Toward an Integrative Conceptual Model

Hajar NAJI, ***(Doctorante en Sciences Économiques et de Gestion)***
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – ENCG Settat
Université Hassan Premier de Settat, Maroc

Khansa KASMI, ***(Doctorante en Sciences de Gestion)***
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc

Souad RAFIQ, *(Professeur de l'Enseignement Supérieur)*
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion – ENCG Settat
Université Hassan Premier de Settat, Maroc

Khalid ROUGGANI, *(Professeur de l'Enseignement Supérieur)*
Faculté Polydisciplinaire de Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat (ENCG Settat) Km 3, Route de Casablanca, BP 658, Settat, Maroc Tél. : +212 523 723 577 Fax : +212 523 401 202 / +212 523 401 362 E-mail : contactencg@uhp.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NAJI, H., KASMI, K., RAFIQ, S., & ROUGGANI, K. (2026). Le neuromanagement comme levier de valorisation du capital humain et du capital relationnel : vers un modèle conceptuel intégrateur. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 7*(14), 55–73. https://doi.org/10.5281/zenodo.23848402
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 25/09/2026 *Accepted: 01/11/2026*

Le neuromanagement comme levier de valorisation du capital humain et du capital relationnel : vers un modèle conceptuel intégrateur

Résumé :

Dans un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu (VUCA), la création de valeur repose de plus en plus sur les ressources immatérielles, notamment le capital humain et le capital relationnel. Si leur complémentarité est largement reconnue dans la littérature sur le capital intellectuel, les mécanismes managériaux qui les articulent demeurent peu explorés, et aucune proposition théorique ne relie explicitement les pratiques de neuromanagement au développement du capital relationnel. Cet article répond à la question suivante : comment les pratiques de neuromanagement peuvent-elles contribuer au développement du capital humain et, indirectement, au renforcement du capital relationnel des entreprises ? Une revue narrative à visée conceptuelle de la littérature a été conduite sur la période 1998-2026 selon un protocole de sélection structuré reposant sur des critères d'inclusion et d'exclusion. L'analyse conduit à proposer un modèle conceptuel articulé autour de trois propositions. Premièrement, les pratiques de neuromanagement favorisent la valorisation du capital humain. Deuxièmement, le capital humain contribue au développement du capital relationnel. Troisièmement, le capital humain constitue le mécanisme médiateur reliant les pratiques de neuromanagement aux relations externes de l'entreprise, tout en laissant subsister un effet direct résiduel de ces pratiques. Cette recherche propose ainsi une lecture intégrée des dimensions managériales, humaines et relationnelles de la création de valeur organisationnelle.

Mots-clés : neuromanagement, capital humain, capital relationnel, capital intellectuel, neuroleadership.
JEL Classification : O34, M12, M54.
Type du papier : Recherche théorique

Abstract :

In a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environment, value creation increasingly relies on intangible resources, particularly human capital and relational capital. While their complementarity is widely acknowledged in the intellectual capital literature, the managerial mechanisms that connect them remain underexplored, and no theoretical framework explicitly links neuromanagement practices to the development of relational capital. This article addresses the following research question: How can neuromanagement practices contribute to the development of human capital and, indirectly, to the strengthening of firms' relational capital? A conceptual narrative literature review covering the period 1998–2026 was conducted using a structured selection protocol based on predefined inclusion and exclusion criteria. The analysis leads to the development of a conceptual model built around three propositions. First, neuromanagement practices enhance the development and valorization of human capital. Second, human capital contributes to the development of relational capital. Third, human capital acts as a mediating mechanism linking neuromanagement practices to the firm's external relationships, while allowing for the possibility of a residual direct effect of these practices. This research therefore offers an integrated perspective on the managerial, human, and relational dimensions of organizational value creation.

Keywords: neuromanagement, human capital, relational capital, intellectual capital, neuroleadership.
Classification JEL : O34, M12, M54.
Paper type : Theoretical research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

Dans un environnement économique marqué par la volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté, communément qualifié d'environnement VUCA, les entreprises sont amenées à repenser les fondements de leur compétitivité et de leur création de valeur. Celle-ci ne repose plus uniquement sur les ressources matérielles et financières, mais également sur la capacité des organisations à développer, mobiliser et valoriser leurs ressources immatérielles. Les connaissances, les compétences techniques et comportementales, les routines organisationnelles ainsi que la qualité des relations entretenues avec les parties prenantes constituent des leviers essentiels de performance, d'innovation et de pérennité (Bontis, 1998 ; Cañibano et al., 2000). Dans cette perspective, le capital intellectuel s'impose comme un cadre d'analyse pertinent pour appréhender les mécanismes de création de valeur organisationnelle.

Selon Bontis (1998), le capital intellectuel se compose de trois dimensions complémentaires, à savoir le capital humain, le capital structurel et un capital orienté vers les relations externes de l'organisation, désigné sous le terme de capital client. Parmi elles, le capital humain occupe une place centrale. Il englobe les connaissances, les compétences techniques et comportementales, les expériences, les qualifications ainsi que les capacités d'apprentissage des collaborateurs. Dans cet article, le capital relationnel est entendu au sens large (Cañibano et al., 2000) comme l'ensemble des actifs immatériels ancrés dans les relations externes de l'entreprise, auprès des clients, des fournisseurs, des actionnaires et de la société. Il est distinct du capital client au sens de Bontis (1998), qui n'en constitue qu'une composante, et du capital social au sens de Nahapiet et Ghoshal (1998), qui désigne les ressources issues des réseaux de relations, internes comme externes.

La littérature met en évidence l'interdépendance du capital humain et du capital relationnel dans la création de valeur et l'amélioration de la performance organisationnelle (Istikhoroh et al., 2024 ; Juniariani et al., 2025). Subramaniam et Youndt (2005) montrent en outre que le capital humain et le capital social influencent conjointement les capacités d'innovation des organisations. Toutefois, l'examen des trois courants de littérature mobilisés dans cet article révèle qu'ils se sont développés séparément. Les travaux sur le neuromanagement et le neuroleadership se concentrent sur les effets des pratiques managériales sur la motivation, l'engagement, le bien-être et la performance individuelle (Kavousi et al., 2026 ; Arradi et Mahmoudi, 2026). Les travaux sur le capital intellectuel analysent les relations entre ses composantes (Bontis, 1998 ; Subramaniam et Youndt, 2005), tandis que ceux qui relient leadership et capital social montrent l'influence des comportements relationnels des dirigeants sur le capital social interne et la performance des salariés (Carmeli et al., 2009). L'examen de la littérature consacré au neuromanagement, au neuroleadership et au capital intellectuel, réalisé dans le cadre de cette recherche, n'a pas permis d'identifier de modèle conceptuel reliant les pratiques de neuromanagement au développement du capital relationnel. Aucun de ces courants n'articule ainsi explicitement cette relation, ce qui fonde la problématique de cet article.

Dans ce contexte, le neuromanagement, à l'intersection des neurosciences, du management et de la gestion des ressources humaines, mobilise les connaissances relatives aux processus cognitifs, émotionnels et sociaux afin de mieux comprendre les comportements au travail et d'éclairer les pratiques managériales (Ma et Wang, 2006 ; Teacu Parincu et al., 2020). Les travaux en neuroleadership soulignent l'importance de la régulation émotionnelle, de la cognition sociale, de la motivation, de la résilience face au stress et du contrôle attentionnel dans l'exercice du leadership (Rock, 2008 ; Kavousi et al., 2026). Le neuromanagement demeure néanmoins un champ jeune et discuté. La littérature critique souligne le risque de réductionnisme biologique ainsi que les difficultés à établir des liens directs entre mécanismes cérébraux et comportements organisationnels (Lindebaum et Zundel, 2013 ; Cropanzano et Becker, 2013). Cet article adopte une position prudente, en mobilisant les neurosciences comme

un cadre explicatif complémentaire des dimensions cognitives, émotionnelles et sociales du travail managérial, plutôt que comme une preuve causale définitive.

Malgré l'intérêt croissant accordé au neuromanagement, son articulation avec les composantes du capital intellectuel demeure donc insuffisamment explorée. Cet article répond en conséquence à une question centrale : Comment les pratiques de neuromanagement peuvent-elles contribuer au développement du capital humain et, indirectement, au renforcement du capital relationnel des entreprises ?

Pour y répondre, un modèle conceptuel est proposé, selon lequel le neuromanagement favorise le développement des compétences, de l'engagement et de la coopération des collaborateurs, renforçant ainsi le capital humain, lequel joue un rôle médiateur dans le développement du capital relationnel. L'article apporte trois contributions à la littérature. Il articule, dans un même cadre conceptuel, le neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel, généralement étudiés séparément. Il met en lumière le rôle médiateur du capital humain entre les pratiques managériales internes et les relations externes de l'entreprise, enrichissant ainsi les perspectives du capital intellectuel, du neuroleadership et de la théorie des ressources. Il discute enfin le potentiel du neuromanagement comme levier de valorisation des ressources immatérielles et de création de valeur organisationnelle. Bien que le modèle proposé ait vocation à s'appliquer à différents contextes organisationnels, son examen présente un intérêt particulier dans le contexte marocain, caractérisé par un tissu économique dominé par les PME et par des spécificités managériales documentées dans la littérature. Ce contexte est mobilisé dans la discussion et en conclusion afin d'illustrer la portée des propositions formulées. L'article présente successivement le cadre théorique, la démarche méthodologique, le modèle conceptuel proposé et ses implications théoriques et managériales.

2. Le neuromanagement : fondements conceptuels et pratiques managériales

2.1. Définition du neuromanagement

Le neuromanagement se situe au croisement des neurosciences, du management, du leadership et de la gestion des ressources humaines. Il constitue une approche interdisciplinaire visant à mieux comprendre les mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux qui influencent les comportements dans les organisations. Sa finalité consiste à éclairer des phénomènes complexes tels que la motivation, les émotions, l'attention, le stress, la mémoire, la prise de décision ou encore les interactions sociales à partir des connaissances issues des neurosciences (Ma et Wang, 2006 ; Teacu Parincu et al., 2020). Dans cette perspective, le neuromanagement s'intéresse particulièrement à l'influence exercée par les pratiques managériales sur les réactions psychologiques et comportementales des collaborateurs.

L'attitude des collaborateurs découle en effet de plusieurs paramètres organisationnels, notamment les décisions des dirigeants, les modes de communication adoptés, l'expression de la reconnaissance, la qualité du feedback, la perception de l'équité ainsi que la qualité des relations hiérarchiques. Selon la configuration de ces paramètres, l'environnement de travail peut être synonyme de confiance, de coopération et d'engagement, ou bien, à l'inverse, générer du stress, de la méfiance et du désengagement. L'un des rôles du neuromanagement consiste précisément à déceler des solutions à ce type de situations complexes, en identifiant les conditions favorables à une mobilisation durable des ressources humaines.

Le neuroleadership constitue un prolongement du neuromanagement tout en représentant un champ d'application spécifique des neurosciences au leadership (Teacu Parincu et al., 2020). Alors que le neuromanagement analyse les processus cognitifs, émotionnels et sociaux à l'origine des comportements organisationnels, le neuroleadership s'intéresse à la manière dont ces connaissances permettent d'enrichir la compréhension du leadership et de son efficacité (Kouravand, 2024). Dans cette perspective, le management n'est plus perçu comme un

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

phénomène exclusivement rationnel, les comportements professionnels étant également influencés par les émotions, les perceptions et les mécanismes de régulation individuelle et collective.

Cette première définition peut être précisée à la lumière des travaux récents, qui présentent le neuromanagement comme une approche interdisciplinaire mobilisant les connaissances issues des neurosciences afin de comprendre les processus cognitifs, émotionnels et d'autorégulation impliqués dans la prise de décision, la motivation, le leadership et la performance organisationnelle (Quiñónez-Cabeza et al., 2025). Dans ce sens, ses effets organisationnels dépendent de sa capacité à se traduire en pratiques concrètes, qui permettent de développer les compétences, l'engagement et les comportements coopératifs.

La littérature contemporaine montre également que le neuroleadership comprend plusieurs dimensions complémentaires comme la prise de décision, la régulation émotionnelle, la motivation, les mécanismes de récompense, la cognition sociale, la résilience face au stress et le contrôle attentionnel. Ces dimensions présentent un intérêt particulier pour les organisations, dans la mesure où elles influencent la manière dont le collaborateur perçoit son environnement professionnel, enrichit ses compétences, s'investit dans les projets et développe des relations saines avec ses pairs comme avec sa hiérarchie.

Le neuromanagement repose ainsi sur une vision profondément humaine du fonctionnement organisationnel. Les collaborateurs ne sont pas de simples exécutants chargés d'accomplir des tâches au profit de l'entreprise ni de simples détenteurs de compétences techniques : ils sont également des individus porteurs d'émotions, de besoins psychologiques, de perceptions et d'expériences relationnelles. Cette conception redéfinit le rôle du manager, qui ne se limite plus à coordonner les activités et à atteindre des objectifs opérationnels : il devient un véritable chef d'orchestre, chargé d'instaurer un environnement harmonieux où l'apprentissage est encouragé, la confiance prédomine, l'autonomie prospère et l'engagement collectif est bien présent.

Il convient également de souligner que l'utilisation des connaissances issues des neurosciences doit être encadrée par des principes éthiques rigoureux. La littérature souligne en effet que l'application des neurosciences aux organisations soulève plusieurs interrogations relatives au risque de réductionnisme, à l'interprétation excessive des données neuroscientifiques ainsi qu'à l'utilisation potentielle de ces connaissances à des fins de contrôle ou d'influence des comportements (Lindebaum et Zundel, 2013 ; Cropanzano et Becker, 2013). Dans cette perspective, le neuromanagement est envisagé dans cet article comme un cadre permettant de mieux comprendre les comportements humains au travail et d'éclairer les pratiques managériales, tout en veillant au respect de l'autonomie et du bien-être des collaborateurs.

2.2. Les pratiques du neuromanagement

Les travaux existants en neuromanagement mettent en évidence un ensemble de pratiques récurrentes dont l'objectif commun est de renforcer l'engagement des collaborateurs et de contribuer au développement du capital humain. Ces pratiques reposent sur une meilleure compréhension des mécanismes cognitifs et émotionnels qui influencent les comportements au sein des organisations.

La première pratique concerne la régulation émotionnelle. En effet, les émotions occupent une place centrale dans cette approche, dans la mesure où elles constituent l'un des principaux déterminants des comportements individuels. Elles influencent notamment la prise de décision, la qualité des relations professionnelles ainsi que la mobilisation des collaborateurs au travail. Un manager capable d'identifier ses émotions, d'en comprendre les effets et d'adapter ses comportements en conséquence contribue à instaurer un climat de travail harmonieux, favorable à la coopération. Cet environnement facilite la communication, favorise la résolution des conflits et renforce les relations de confiance au sein des équipes (Rock, 2008 ; Carmeli et al., 2009). À l'inverse, des comportements marqués par l'agressivité, l'imprévisibilité ou une

pression excessive peuvent engendrer de l'anxiété et conduire au désengagement des collaborateurs.

Il ne faut pas confondre régulation émotionnelle et absence d'émotions dans l'organisation. La régulation émotionnelle renvoie plutôt à la capacité d'identifier, d'exprimer et de gérer ses émotions de manière constructive. La littérature souligne que les compétences émotionnelles et sociales des dirigeants favorisent la sécurité psychologique des équipes et l'instauration d'un climat propice à la collaboration (Edmondson, 1999 ; Carmeli et al., 2009). La régulation émotionnelle apparaît ainsi comme un levier favorisant la confiance, la coopération et l'implication au travail.

La deuxième pratique porte sur la qualité du feedback et de la communication managériale. Le feedback constitue un levier essentiel de développement des compétences, notamment parce qu'il permet aux collaborateurs de mieux comprendre les attentes organisationnelles, d'identifier leurs points forts ainsi que leurs axes d'amélioration. Lorsqu'il est clair, régulier et orienté vers le développement, il favorise l'apprentissage et renforce le sentiment de compétence (Deci et Ryan, 2000). À l'inverse, un feedback imprécis ou exclusivement négatif peut engendrer une perte de motivation durable et être perçu comme une menace par les collaborateurs.

Dans une perspective de neuromanagement, la communication ne constitue pas un simple moyen de transmission de l'information. Elle joue un rôle central dans les interactions sociales, la confiance et la coopération au sein des organisations, des dimensions essentielles au fonctionnement organisationnel (Beugré, 2018). Faire preuve de transparence dans les décisions, pratiquer l'écoute active et clarifier les objectifs constituent des facteurs susceptibles de favoriser la mobilisation des collaborateurs et la coopération au sein des équipes.

La troisième pratique concerne le développement de la sécurité psychologique. Celle-ci correspond à la perception qu'ont les collaborateurs de leur capacité à exprimer leurs idées, poser des questions, reconnaître leurs erreurs et formuler des propositions sans crainte de conséquences négatives disproportionnées. Un tel climat favorise l'apprentissage, la coopération et la réussite des projets organisationnels (Arradi et Mahmoudi, 2026).

La quatrième pratique repose sur la gestion et la prévention du stress. Les recherches montrent que la capacité des managers à reconnaître les signaux de stress de leurs collaborateurs et à y répondre de manière adaptée, notamment en instaurant un climat de confiance et en favorisant les comportements prosociaux, contribue à prévenir le désengagement ainsi que les risques d'épuisement professionnel (Hobfoll, 1989 ; Bakker et Demerouti, 2007). Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations, l'incertitude et l'intensification du travail, le stress peut réduire les capacités d'attention et altérer la qualité des décisions (Arnsten, 2009). Il peut également fragiliser les relations professionnelles en alimentant la méfiance et le désengagement (Hobfoll, 1989 ; Bakker et Demerouti, 2007).

Le neuromanagement constitue, de ce point de vue, une invitation adressée aux managers à identifier les principales sources de pression organisationnelle et à y remédier en mettant en place des actions appropriées, notamment la clarification des rôles, l'accompagnement du changement, la reconnaissance des efforts ou encore une répartition équilibrée de la charge de travail. La prévention du stress peut également s'appuyer sur différentes pratiques favorisant la régulation émotionnelle, la concentration et la récupération des ressources psychologiques des collaborateurs.

La prévention du stress ne relève aucunement de la seule responsabilité du collaborateur. L'organisation joue également un rôle essentiel dans cette dynamique en offrant des conditions de travail adaptées et un soutien approprié aux moments opportuns par l'intermédiaire de la hiérarchie. Elle doit également accorder une attention particulière à tout signal pouvant révéler une surcharge de travail, une fatigue ou un désengagement manifeste des collaborateurs, afin de préserver le capital humain et de renforcer la confiance envers l'environnement professionnel.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

La cinquième pratique consiste à renforcer l'autonomie et la reconnaissance au travail. Un collaborateur qui se sent valorisé tend à manifester un niveau d'engagement plus élevé, à mieux comprendre le sens de son travail et à exercer son activité avec davantage d'implication lorsqu'il dispose d'une marge d'autonomie suffisante. Plusieurs travaux soulignent que les pratiques favorisant l'autonomie, la reconnaissance et le développement des compétences contribuent au renforcement de la motivation intrinsèque et de l'engagement des collaborateurs. Ainsi, favoriser l'autonomie, la participation aux décisions et le développement des compétences constitue un facteur essentiel de mobilisation et d'enrichissement du capital humain.

En définitive, le neuromanagement peut être considéré comme un ensemble cohérent de pratiques managériales plaçant l'humain au cœur du fonctionnement organisationnel. Les principales pratiques identifiées dans la littérature sont la régulation émotionnelle, la qualité du feedback et de la communication, le développement de la sécurité psychologique, la gestion du stress ainsi que le renforcement de l'autonomie et de la reconnaissance. Ces pratiques contribuent au développement des compétences, de l'engagement et des capacités relationnelles des collaborateurs. En renforçant le capital humain, elles créent également des conditions favorables au développement du capital relationnel et, plus largement, à la création d'une valeur durable pour l'organisation (Kavousi et al., 2026).

Pris dans leur ensemble, ces pratiques agissent à travers plusieurs mécanismes complémentaires. La régulation émotionnelle, la sécurité psychologique et la gestion du stress contribuent à préserver les ressources individuelles et à favoriser l'engagement. Le feedback, la communication, l'autonomie et la reconnaissance soutiennent quant à eux l'apprentissage, la motivation et le développement des compétences. Ces mécanismes constituent les principaux processus par lesquels les pratiques de neuromanagement sont susceptibles de contribuer au développement du capital humain.

2.2.1. Positionnement du neuromanagement par rapport aux autres approches managériales

Il convient toutefois de souligner que les pratiques présentées dans cette section ne sont pas exclusives au neuromanagement. Des approches telles que le leadership transformationnel, le leadership serviteur, la psychologie organisationnelle positive ou encore l'intelligence émotionnelle accordent également une place importante à la reconnaissance, à l'autonomie, à la qualité des relations interpersonnelles, à la confiance ou à la sécurité psychologique. L'originalité du neuromanagement ne réside donc pas dans la nature de ces pratiques, mais dans leur interprétation à la lumière des connaissances issues des neurosciences cognitives et sociales. Dans cette perspective, les neurosciences contribuent à mieux comprendre les mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux susceptibles d'influencer la motivation, l'engagement, la prise de décision, la gestion du stress et les comportements coopératifs (Rock, 2008 ; Teacu Parincu et al., 2020 ; Kavousi et al., 2026). Le neuromanagement ne se substitue ainsi ni aux approches traditionnelles du management ni aux théories du leadership, mais propose un cadre complémentaire permettant d'éclairer certains mécanismes sous-jacents aux comportements organisationnels.

2.3. Le capital humain

Le concept de capital humain s'est progressivement élargi, passant d'une approche centrée sur l'éducation et la formation à une conception intégrant l'ensemble des connaissances, compétences, expériences et aptitudes susceptibles de contribuer à la création de valeur. Schultz (1961) considère l'éducation et la formation comme des investissements permettant d'améliorer les capacités productives des individus. Becker (1964) approfondit cette perspective en assimilant le capital humain à un investissement générant des rendements futurs à travers l'amélioration des compétences et de la productivité. Les approches contemporaines dépassent

toutefois les seules qualifications techniques et académiques pour intégrer des compétences transversales telles que la communication, la créativité, la résolution de problèmes et la capacité d'adaptation. Heckman (2000) ainsi que Goldin et Katz (2008) soulignent notamment l'importance de l'apprentissage continu et de l'adaptation aux transformations de l'environnement économique.
Le capital humain peut ainsi être appréhendé comme une ressource multidimensionnelle regroupant les connaissances, les compétences techniques et comportementales, le niveau d'éducation, l'expérience professionnelle ainsi que les capacités d'apprentissage et d'adaptation. Il constitue dès lors un levier stratégique de création de valeur, de performance et d'innovation organisationnelle.

2.4. Le capital relationnel

Le capital relationnel désigne l'ensemble des relations qu'une entreprise développe et entretient avec son environnement externe, notamment ses clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires et autres parties prenantes. Il traduit sa capacité à mobiliser les ressources, connaissances et opportunités issues de ces relations afin de soutenir sa compétitivité et sa création de valeur. Selon Bontis (1998) et Cañibano et al. (2000), il constitue une composante essentielle du capital intellectuel et repose principalement sur les actifs immatériels associés aux relations externes. Il peut notamment être appréhendé à travers la qualité des partenariats, la coopération, l'intensité des échanges et la capacité à développer des alliances stratégiques.
Le capital relationnel s'inscrit ainsi dans une conception plus large du capital immatériel, qui comprend également les ressources humaines et organisationnelles, les technologies, les bases de données, la culture et les routines organisationnelles (Lévy et Jouyet, 2006). Contrairement au capital humain, qui renvoie aux connaissances, compétences et capacités détenues par les collaborateurs, le capital relationnel correspond aux ressources incorporées dans les relations externes entretenues par l'entreprise avec ses différentes parties prenantes. Le premier est porté par les individus, tandis que le second se matérialise au niveau organisationnel à travers la qualité et la valeur des relations développées avec l'environnement externe.

Les composantes du capital relationnel :

Le capital relationnel externe peut être appréhendé à travers quatre principales dimensions : le capital client, le capital fournisseur, le capital actionnaires et le capital sociétal et environnemental. Ces dimensions reflètent la capacité de l'entreprise à construire et maintenir des relations susceptibles de contribuer à la création de valeur.
Le modèle conceptuel porte principalement sur le capital client et le capital fournisseur, directement associés aux mécanismes de qualité de service et de coopération interorganisationnelle retenus dans cette recherche. Les dimensions actionnariales ainsi que sociétale et environnementale, qui supposent des mécanismes de transmission distincts relevant notamment de la gouvernance et de la réputation, sont discutées comme des extensions possibles du modèle et n'en constituent pas des composantes centrales à ce stade.

- ***Le capital client***

Le capital client regroupe les actifs relationnels associés à la clientèle. Les clients se différencient par leur fidélité, leur rentabilité et leur potentiel de développement, ce qui justifie une gestion différenciée de la relation client. Kotler et Keller (2012) soulignent ainsi l'importance de la segmentation afin d'adapter les stratégies aux caractéristiques et à la contribution des différents segments.

- ***Le capital fournisseur***

Le capital fournisseur renvoie à la valeur générée par les relations établies avec les fournisseurs.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Au-delà de leur fonction d'approvisionnement, ces derniers peuvent constituer des sources d'innovation, de flexibilité et d'avantage concurrentiel. Une approche collaborative permet ainsi d'accéder à des ressources et compétences externes et de dépasser une logique centrée exclusivement sur la réduction des coûts. Dans un environnement caractérisé par la concurrence, les contraintes financières et l'externalisation, la confiance et la gestion du coût global deviennent des leviers importants de création de valeur.

- ***Le capital actionnaires***

Le capital actionnaires ne se limite pas à l'apport financier des investisseurs. Il intègre également des ressources immatérielles liées à leur expérience, leur réputation, leur implication et leur capacité à soutenir la gouvernance et les orientations stratégiques de l'entreprise. Par leur rôle dans le financement, le contrôle et la surveillance, les actionnaires participent aux mécanismes de gouvernance et à la création de valeur. La nature de leur engagement et leur horizon d'investissement peuvent également influencer la capacité de l'entreprise à soutenir des projets de long terme et à investir dans ses actifs immatériels.

- ***Le capital sociétal et environnemental***

Le capital sociétal et environnemental renvoie aux ressources relationnelles et réputationnelles associées aux engagements sociaux, environnementaux et éthiques de l'entreprise. Il contribue à sa légitimité, à sa réputation et à une création de valeur durable en favorisant la prise en compte des attentes des parties prenantes, le respect des normes et l'adoption de pratiques responsables. Ces engagements peuvent notamment se traduire par des chartes éthiques, des programmes d'action et des dispositifs de reporting social et environnemental.

2.5. Ancrage théorique du modèle

Le modèle proposé s'appuie sur plusieurs cadres théoriques complémentaires permettant d'expliquer les relations entre les pratiques de neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel. La théorie des ressources (Barney, 1991) considère le capital humain comme une ressource stratégique susceptible de constituer une source d'avantage concurrentiel durable. La théorie de l'échange social (Blau, 1964) explique comment la reconnaissance, la confiance et la sécurité psychologique favorisent des comportements de réciprocité, d'engagement et de coopération. La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000) met en évidence le rôle de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance dans le développement de la motivation intrinsèque. La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989) ainsi que le modèle des exigences et des ressources au travail (Bakker et Demerouti, 2007) soulignent l'importance de la préservation des ressources individuelles face au stress. Enfin, la théorie du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002) permet d'expliquer comment les connaissances et compétences détenues par les individus créent davantage de valeur lorsqu'elles sont mobilisées au sein de relations fondées sur la confiance et la coopération. Ensemble, ces approches fournissent le fondement théorique des propositions développées dans cet article.
Le modèle proposé adopte une perspective organisationnelle. Les pratiques de neuromanagement sont considérées comme des pratiques managériales mises en œuvre à l'échelle des équipes et de l'organisation. Bien qu'elles agissent initialement sur les individus à travers leurs compétences, leur engagement et leurs comportements, leurs effets sont appréhendés à un niveau agrégé à travers le développement du capital humain organisationnel. Dans cette perspective, le capital relationnel est envisagé comme un actif de niveau organisationnel résultant de la mobilisation collective des ressources humaines dans les relations entretenues avec les parties prenantes externes.

3. Démarche méthodologique

3.1. Nature de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche conceptuelle à visée de développement de propositions théoriques. Elle repose sur une revue narrative de la littérature destinée à analyser les apports convergents des travaux relatifs au neuromanagement, au capital humain et au capital relationnel, afin de proposer un modèle conceptuel susceptible d'être soumis à une validation empirique ultérieure. Dans cette perspective, la revue narrative a été privilégiée en raison de sa capacité à intégrer des courants théoriques issus de champs distincts et à favoriser le développement de nouvelles propositions théoriques. La recherche adopte une posture réaliste critique, considérant que les relations proposées constituent des mécanismes plausibles qui nécessitent une validation empirique.

3.2. Constitution du corpus documentaire

La revue de littérature a été réalisée sur la période 1998-2026 à partir des bases de données Scopus, Web of Science, Google Scholar et Cairn. Les recherches documentaires ont été effectuées à partir de combinaisons de mots-clés relatifs au neuromanagement, au neuroleadership, au capital humain, au capital relationnel, au capital intellectuel et au capital social. Ont été retenus les articles scientifiques, les ouvrages académiques et les revues de littérature présentant un lien direct avec la problématique étudiée. Les publications dont la contribution apparaissait éloignée de l'objet de la recherche ont été exclues.

3.3. Construction du modèle conceptuel

La construction du modèle conceptuel repose sur une démarche déductive de théorisation. L'analyse de la littérature a conduit à identifier trois construits centraux : les pratiques de neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel. L'étude des relations mises en évidence dans les travaux antérieurs a conduit à considérer le capital humain comme le principal mécanisme explicatif reliant les pratiques de neuromanagement au développement du capital relationnel. Cette analyse a abouti à la formulation des propositions théoriques présentées dans la section suivante.

4. Les liens théoriques entre le neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel

Comme souligné précédemment, il existe une multitude de pratiques managériales intégrant des dimensions cognitives, émotionnelles et relationnelles qui participent à la création de valeur organisationnelle et nécessitent une compréhension plus approfondie. Dès lors, il apparaît pertinent de rapprocher les concepts qui les sous-tendent, à savoir le neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel. Bien que ces concepts ne soient pas liés de manière directe, ils s'inscrivent dans une relation de causalité cohérente. L'articulation proposée dans cet article repose ainsi sur une logique de médiation, dans laquelle les effets du neuromanagement se diffusent progressivement à travers différentes formes de capital immatériel. Dans un premier temps, les pratiques de neuromanagement contribuent à la valorisation du capital humain en renforçant les compétences, l'engagement, la coopération et la capacité d'adaptation des collaborateurs. Dans un second temps, ces ressources humaines renforcées deviennent des facteurs favorables au développement du capital relationnel, à travers l'amélioration de la qualité des relations entretenues avec l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, la vision fragmentée des actifs immatériels cède progressivement la place à une approche intégrée, dans laquelle le capital humain constitue le principal mécanisme médiateur entre les pratiques de neuromanagement et le développement du capital relationnel.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4.1. Neuromanagement et capital humain

Les comportements humains occupent une place centrale dans le neuromanagement dans la mesure où cette approche contribue à la valorisation du capital humain. Les compétences techniques ne constituent plus les seuls prérequis de la performance organisationnelle, la dimension humaine devient tout aussi essentielle. La régulation émotionnelle, l'écoute active, la reconnaissance, la qualité du feedback, l'autonomie, l'équité perçue et la sécurité psychologique constituent autant de leviers favorisant l'engagement des collaborateurs ainsi que leur capacité d'apprentissage. Il est également indispensable que ces derniers perçoivent positivement leur environnement de travail. Le respect accordé par la hiérarchie, la reconnaissance, la confiance et une gestion adaptée du stress lors de situations délicates ou de transformations organisationnelles jouent un rôle déterminant dans cette dynamique.

Ainsi, un collaborateur respecté, soutenu et valorisé se montre davantage disposé à développer ses compétences, à partager ses connaissances, à prendre des initiatives et à s'investir durablement dans les objectifs de l'organisation.

Les recherches récentes en neuroleadership sont cohérentes avec l'importance de ces mécanismes. Kavousi et al. (2026) soulignent notamment que la prise de décision, la régulation émotionnelle et la cognition sociale figurent parmi les dimensions les plus étudiées dans ce champ de recherche, particulièrement dans les domaines de l'apprentissage, du développement des compétences, de l'engagement des salariés, du bien-être et du développement organisationnel. Ces observations suggèrent que les pratiques managériales sensibles aux dimensions cognitives et émotionnelles créent des conditions favorables à la valorisation durable des ressources humaines.

Toutefois, le capital humain ne peut être réduit à un simple stock de connaissances acquis au moment du recrutement. Il s'agit d'un construit qui se développe tout au long de la relation entre le collaborateur et l'organisation. Plusieurs facteurs contribuent au développement des compétences et des capacités d'adaptation des collaborateurs. Les actions de formation, les dispositifs d'accompagnement, le mentorat, la reconnaissance ainsi que la participation aux décisions internes en constituent quelques illustrations.

Dans cette perspective, le neuromanagement transforme le rôle du manager en lui attribuant de nouvelles responsabilités. Son action ne se limite plus à la supervision des activités, elle intègre désormais des dimensions cognitives, émotionnelles, relationnelles, d'apprentissage, de changement et de coopération.

Une communication claire, cohérente, respectueuse et transparente réduit les incertitudes et favorise la concentration sur les objectifs organisationnels. Le feedback constructif constitue également un levier important de développement des compétences. Il renforce le sentiment de compétence, stimule la motivation et encourage la progression individuelle. Loin de constituer une simple technique d'influence, ces pratiques représentent des modalités de gestion permettant aux collaborateurs de mieux comprendre ce qui est attendu d'eux, d'identifier leurs axes de progression et de mobiliser pleinement leur potentiel dans un climat de confiance.

Dans le contexte des entreprises chinoises, Wang et al. (2024) montrent que les émotions positives exprimées par les dirigeants favorisent la sécurité psychologique des salariés et que la qualité de la relation entre le leader et son équipe module cette relation. Leur étude met ainsi en évidence l'importance des dimensions relationnelles dans les mécanismes de sécurité psychologique au travail.

La sécurité psychologique constitue ainsi un facteur majeur de développement du capital humain. Elle favorise l'expression des idées, la prise d'initiative, l'apprentissage à partir des erreurs et le partage des connaissances. À l'inverse, les sanctions excessives, les situations génératrices de crainte ainsi que les comportements humiliants ou les critiques démesurées

peuvent freiner la transmission des connaissances et réduire l'implication individuelle et collective.

Le neuromanagement contribue également à la valorisation du capital humain en favorisant la résilience organisationnelle et une meilleure gestion du stress. Le stress chronique peut affecter la concentration, la qualité des décisions, la créativité ainsi que les comportements coopératifs. Dans ce contexte, les pratiques managériales favorisant la clarté des rôles, l'écoute, l'équité dans la répartition de la charge de travail et la reconnaissance des efforts permettent de prévenir les situations d'épuisement professionnel. L'enjeu ne consiste donc pas uniquement à promouvoir le bien-être organisationnel, mais également à préserver les compétences, l'énergie et la disponibilité psychologique nécessaires à la performance collective.

La régulation émotionnelle constitue à cet égard un levier majeur de mobilisation des ressources organisationnelles. Une distinction importante doit toutefois être opérée. D'une part, le manager doit être capable de réguler ses propres émotions, condition indispensable à une mobilisation efficace des ressources humaines. D'autre part, il doit être en mesure d'accompagner et de réguler les émotions d'autrui, dans une perspective de développement du capital social. Cette distinction apparaît particulièrement pertinente dans le cadre de cette recherche puisqu'elle permet d'appréhender la régulation émotionnelle comme un mécanisme reliant les comportements managériaux au développement simultané des ressources humaines et relationnelles.

Les pratiques de neuromanagement peuvent ainsi valoriser le capital humain de multiples façons. Elles soutiennent le développement des compétences grâce à une culture d'apprentissage et à un feedback adapté. Elles renforcent l'engagement à travers la valorisation des contributions et le sentiment d'utilité. Elles améliorent la coopération en favorisant la confiance et la sécurité psychologique. Enfin, elles contribuent à préserver les ressources humaines en limitant les effets du stress et de l'épuisement professionnel.

Il convient néanmoins de souligner que le neuromanagement ne constitue pas une solution universelle à l'ensemble des problématiques liées à la gestion des ressources humaines. Ses effets ne sont ni automatiques ni uniformes et demeurent fortement dépendants du contexte organisationnel, du style de leadership adopté, de la culture de l'entreprise, des conditions de travail offertes aux collaborateurs ainsi que de la cohérence entre les discours managériaux et les pratiques effectivement observées. Une charge de travail excessive, un manque de soutien ou un contrôle excessif ne peuvent être compensés par un simple discours valorisant le bien-être.

À partir de ces développements, la première proposition théorique peut être formulée comme suit :

Proposition 1 : Les pratiques de neuromanagement, entendues comme la régulation émotionnelle du manager, la qualité du feedback et de la communication, le développement de la sécurité psychologique, la gestion du stress et le renforcement de l'autonomie et de la reconnaissance, favorisent la valorisation du capital humain, mesuré par les compétences, l'engagement et la coopération des collaborateurs.

4.2. Capital humain et capital relationnel : une relation de complémentarité stratégique

Le capital humain et le capital relationnel constituent deux dimensions interdépendantes du capital intellectuel. Le premier repose notamment sur les connaissances, compétences, expériences, capacités d'apprentissage et engagement des collaborateurs, tandis que le second renvoie à la qualité des relations développées avec les clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires et autres parties prenantes. Cette complémentarité s'explique par le rôle des collaborateurs, qui constituent le principal intermédiaire entre l'entreprise et son environnement externe. Leurs compétences techniques et relationnelles, leur professionnalisme et leur

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

engagement influencent directement la qualité des interactions, la confiance et la crédibilité accordées à l'organisation.

Ainsi, un capital humain valorisé peut contribuer au développement du capital relationnel en améliorant la qualité des services, en facilitant la coopération avec les partenaires et fournisseurs, en renforçant la réputation organisationnelle et en favorisant l'innovation dans les relations avec les parties prenantes. À l'inverse, un déficit de compétences, d'engagement ou de capacités relationnelles peut fragiliser la qualité des relations externes. Le développement du capital relationnel apparaît donc étroitement lié à la capacité de l'entreprise à mobiliser et valoriser son capital humain.

La relation entre capital humain et capital relationnel peut être expliquée à travers quatre mécanismes principaux. Premièrement, la qualité de service : des collaborateurs compétents et bien formés sont davantage en mesure de comprendre les attentes des clients et d'y répondre efficacement. Deuxièmement, la coopération interorganisationnelle : les capacités de communication, de négociation, d'écoute et de résolution des conflits facilitent la coordination avec les fournisseurs, partenaires et institutions. Troisièmement, la réputation organisationnelle : les comportements et le professionnalisme des collaborateurs contribuent à la perception que les parties prenantes développent de l'entreprise. Quatrièmement, l'innovation relationnelle : les connaissances, l'expérience, la créativité et la capacité d'adaptation des collaborateurs favorisent l'émergence de nouvelles formes de collaboration et de réponses aux attentes des parties prenantes.

Dans le contexte de l'enseignement supérieur indonésien, Istikhoroh et al. (2024) observent une influence positive du capital humain sur le capital relationnel, ce dernier contribuant à son tour à la performance organisationnelle. Cette complémentarité peut également être éclairée par la théorie du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998), selon laquelle les relations fondées sur la confiance et la coopération favorisent la création et le partage des connaissances. Les compétences individuelles produisent ainsi davantage de valeur lorsqu'elles sont mobilisées au sein de réseaux relationnels favorables.

Les recherches récentes sont cohérentes avec cette perspective. Dans les institutions financières villageoises de Bali, Juniariani et al. (2025) mettent en évidence une contribution positive du capital humain et du capital relationnel à la performance organisationnelle.

Wahyudi et al. (2025) soulignent, quant à eux, le rôle du capital humain dans l'innovation et la qualité des services, ainsi que celui du capital relationnel dans l'adaptation aux exigences du marché. Ces résultats convergent vers l'idée que le développement du capital relationnel dépend, en partie, de la capacité de l'entreprise à investir dans son capital humain.

En définitive, le capital humain constitue un levier essentiel de développement du capital relationnel, dans la mesure où les compétences, comportements et engagements des collaborateurs déterminent largement la qualité des interactions avec les parties prenantes. À partir de ces développements, la deuxième proposition théorique peut être formulée comme suit :

Proposition 2 : La valorisation du capital humain contribue au développement du capital relationnel, principalement auprès des clients et des fournisseurs, à travers la qualité de service, la coopération interorganisationnelle, la réputation organisationnelle et l'innovation relationnelle.

Le soutien empirique de cette proposition demeure toutefois limité et hétérogène. Les études mobilisées portent sur des contextes spécifiques, notamment l'enseignement supérieur indonésien (Istikhoroh et al., 2024) et les institutions financières villageoises de Bali (Juniariani et al., 2025), ce qui invite à la prudence quant à la généralisation des résultats. Par ailleurs, les travaux de Subramaniam et Youndt (2005) mettent en évidence l'importance conjointe du capital humain et du capital social dans le développement des capacités organisationnelles et de l'innovation. Sans porter directement sur la relation entre capital humain et capital

relationnel, ils apportent un appui complémentaire à l'idée selon laquelle la valorisation des ressources humaines peut contribuer à renforcer les ressources relationnelles de l'organisation. Cette lacune contribue à justifier l'intérêt du modèle proposé ainsi que la nécessité de futures validations empiriques.

4.3. Neuromanagement et capital relationnel

La relation entre le neuromanagement et le capital relationnel demeure essentiellement indirecte, ses effets transitant principalement par le capital humain. Le neuromanagement agit sur les organisations à travers les comportements des dirigeants et des managers, les pratiques de leadership, les modes de communication et les mécanismes de gestion des équipes. Ces pratiques influencent les attitudes, les comportements et les capacités relationnelles des collaborateurs, lesquels constituent l'interface entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. Les effets du neuromanagement ne se limitent donc pas à la sphère interne de l'entreprise. Ils se prolongent dans les relations entretenues avec les clients, les fournisseurs, les partenaires et les autres acteurs de l'environnement organisationnel.

Un climat managérial fondé sur la confiance, la reconnaissance et le respect favorise davantage les comportements coopératifs et l'orientation vers la résolution des problèmes. Plus le niveau de sécurité psychologique est élevé, plus les collaborateurs sont enclins à s'exprimer, à partager leurs connaissances, à signaler les difficultés rencontrées et à proposer des solutions. Au-delà de l'amélioration des processus internes, cette dynamique contribue également à renforcer la qualité de service, la réactivité organisationnelle et la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes de ses clients. Les travaux de Carmeli et al. (2009) montrent que les comportements relationnels des dirigeants favorisent le développement du capital social interne, lequel contribue ensuite à la vigueur et à la performance des salariés. Cette recherche suggère que la qualité des relations internes constitue un fondement important du développement des relations entretenues par l'organisation avec son environnement externe.

Le neuromanagement contribue également au développement du capital relationnel en favorisant une cohérence entre les valeurs affichées par l'entreprise et les comportements observés au quotidien. Un environnement marqué par le stress, le manque de reconnaissance ou un faible soutien managérial est susceptible de fragiliser les relations avec les parties prenantes. À l'inverse, l'écoute, l'autonomie, la reconnaissance et la coopération tendent à renforcer durablement la qualité de ces relations. La régulation émotionnelle des managers participe également à la mobilisation des ressources humaines et du capital social en influençant la confiance et la crédibilité accordées à l'organisation par les parties prenantes.

Les relations externes ne reposent donc pas uniquement sur des échanges économiques, mais également sur des perceptions de confiance, de crédibilité, de cohérence et de légitimité qui conditionnent leur qualité et leur durabilité. Dans cette perspective, le neuromanagement contribue au développement du capital relationnel en favorisant une communication plus transparente, une meilleure gestion des tensions, une écoute accrue des parties prenantes ainsi qu'une plus grande cohérence entre les comportements organisationnels et les valeurs projetées à l'extérieur.

Il serait toutefois excessif d'affirmer que le neuromanagement exerce un effet direct sur le capital relationnel. Plusieurs facteurs intermédiaires interviennent dans cette relation, notamment la qualité du capital humain, la culture organisationnelle, le style de leadership adopté, le secteur d'activité, l'intensité des interactions avec les parties prenantes ou encore le niveau de maturité relationnelle de l'entreprise. C'est dans cette logique que le modèle développé dans cette recherche met en avant une relation de médiation, dans laquelle le capital humain constitue le principal mécanisme médiateur entre les pratiques de neuromanagement et le développement du capital relationnel. À partir de ces développements, la troisième proposition théorique peut être formulée comme suit :

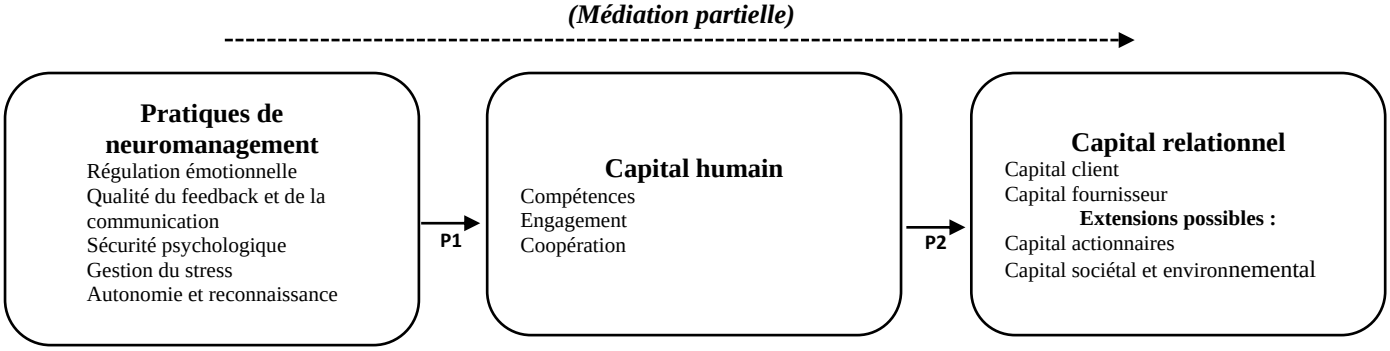
ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND

Proposition 3 : Le capital humain constitue le mécanisme médiateur reliant les pratiques de neuromanagement au développement du capital relationnel. La possibilité d'un effet direct résiduel des pratiques sur le capital relationnel n'est pas exclue, la question d'une médiation totale ou partielle relevant d'un test empirique.

4.4. Proposition du modèle conceptuel

À la lumière des développements théoriques précédents, le modèle conceptuel proposé considère le neuromanagement comme un levier potentiel de valorisation du capital humain, lequel constitue à son tour un vecteur essentiel de développement du capital relationnel. L'idée centrale de ce modèle repose sur le fait que les pratiques managériales fondées sur les dimensions cognitives, émotionnelles et relationnelles influencent d'abord les ressources humaines de l'organisation avant de produire des effets sur ses relations avec l'environnement externe.

Figure 1 : Modèle conceptuel proposé



Source : Élaboration des auteurs.

Ce modèle ne prétend pas expliquer l'ensemble des déterminants du capital relationnel. D'autres facteurs, tels que la stratégie de l'entreprise, son secteur d'activité ou sa réputation, peuvent également intervenir. Il met néanmoins en évidence le rôle du capital humain comme mécanisme médiateur entre le neuromanagement et le capital relationnel. Les trois propositions formulées dans cette recherche constituent ainsi un cadre conceptuel susceptible d'être testé dans de futurs travaux empiriques afin de vérifier le rôle médiateur du capital humain dans cette relation.

Par ailleurs, le modèle proposé privilégie une relation allant du neuromanagement vers le capital humain puis vers le capital relationnel. D'autres facteurs contextuels, tels que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la culture organisationnelle ou le style de leadership, sont toutefois susceptibles d'influencer l'intensité de ces relations. En outre, l'existence d'effets réciproques ne peut être exclue. Le développement du capital relationnel peut en effet favoriser l'apprentissage organisationnel, l'acquisition de connaissances et l'enrichissement du capital humain. Ces éléments constituent des pistes de recherche futures et invitent à considérer le modèle proposé comme une représentation simplifiée de mécanismes susceptibles d'être influencés par leur contexte d'application.

5. Discussion

5.1. Apports théoriques

L'analyse théorique développée dans cet article met en évidence l'articulation entre le neuromanagement, le capital humain et le capital relationnel. En intégrant les dimensions cognitives, émotionnelles et relationnelles du management aux travaux sur le capital intellectuel, cette recherche propose une lecture fondée sur une logique de médiation : les

pratiques de neuromanagement contribuent à la valorisation du capital humain, lequel participe à son tour au développement du capital relationnel et, plus largement, à la création de valeur organisationnelle.

Cette recherche apporte trois contributions principales à la littérature. Elle propose tout d'abord un mécanisme explicatif reliant les pratiques de neuromanagement au développement du capital relationnel à travers le rôle médiateur du capital humain, alors que ces relations sont généralement étudiées de manière distincte. Elle montre ensuite comment des pratiques managériales centrées sur les mécanismes cognitifs, émotionnels et sociaux peuvent contribuer à transformer des ressources individuelles en ressources relationnelles créatrices de valeur pour l'organisation. Enfin, elle formule trois propositions théoriques susceptibles d'être soumises à une validation empirique future, contribuant ainsi au rapprochement des travaux sur le neuromanagement, le capital intellectuel et le capital social.

5.2. Discussion des propositions théoriques

Les trois propositions développées dans cette recherche s'inscrivent dans une logique séquentielle. La première proposition établit une relation entre les pratiques de neuromanagement et le capital humain. Les pratiques fondées notamment sur la régulation émotionnelle, la qualité du feedback et de la communication, la sécurité psychologique, la gestion du stress ainsi que l'autonomie et la reconnaissance peuvent favoriser le développement des compétences, l'apprentissage et l'engagement des collaborateurs.

La deuxième proposition établit ensuite une relation entre le capital humain et le capital relationnel. Les compétences techniques et relationnelles des collaborateurs peuvent contribuer à améliorer la qualité de service, la coopération avec les partenaires, la réputation organisationnelle et l'innovation relationnelle. Enfin, la troisième proposition introduit une logique de médiation : le capital humain constitue le mécanisme par lequel les pratiques de neuromanagement peuvent se traduire en développement du capital relationnel. Le modèle proposé repose ainsi sur une relation séquentielle dans laquelle les pratiques de neuromanagement favorisent la valorisation du capital humain, lequel contribue à son tour au développement du capital relationnel.

Cette proposition s'inscrit dans le prolongement des travaux sur le capital intellectuel, qui soulignent l'importance des interactions entre les différentes composantes immatérielles de l'entreprise dans la création de valeur (Edvinsson et Malone, 1997 ; Bontis, 1998 ; Subramaniam et Youndt, 2005). Toutefois, alors que ces travaux mettent principalement l'accent sur les relations entre les composantes du capital intellectuel, ils accordent une attention plus limitée aux mécanismes managériaux susceptibles d'en favoriser le développement. Le modèle proposé contribue ainsi à enrichir cette littérature en mobilisant le neuromanagement comme levier explicatif du développement du capital humain et, indirectement, du capital relationnel.

Par ailleurs, les travaux en neuroleadership se sont principalement concentrés sur les effets des pratiques managériales sur la motivation, l'engagement, le bien-être ou la performance des collaborateurs. Le modèle développé dans cette recherche prolonge cette perspective en suggérant que les effets du neuromanagement ne se limitent pas à la sphère interne de l'organisation, mais peuvent également contribuer au développement des relations entretenues avec les parties prenantes externes. Il établit ainsi un lien théorique entre les pratiques inspirées des neurosciences et le capital relationnel, relation encore peu explorée dans la littérature.

Enfin, la portée du modèle proposé demeure conditionnée par son contexte d'application. Des facteurs tels que la culture organisationnelle, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise ou encore les styles de leadership peuvent influencer l'intensité des relations proposées. De même, l'existence d'effets réciproques ne peut être exclue, le développement du capital relationnel pouvant à son tour favoriser l'apprentissage organisationnel et l'enrichissement du capital humain. Ces éléments ouvrent des perspectives de recherche pour de futurs travaux empiriques.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

5.3. Implications managériales

Quatre implications opérationnelles en découlent, hiérarchisées du dispositif le plus immédiat au plus structurant. Premièrement, inscrire les compétences managériales émotionnelles dans les plans de formation des managers de proximité, la régulation émotionnelle et le feedback constructif constituant les deux priorités. Deuxièmement, institutionnaliser des rituels de feedback régulier et de reconnaissance, évalués dans les entretiens annuels et déclinés au niveau des équipes. Troisièmement, mesurer et suivre la sécurité psychologique, par exemple par des enquêtes d'équipe inspirées d'Edmondson (1999), ainsi que des indicateurs relationnels tels que la rétention des clients et la satisfaction des fournisseurs. Quatrièmement, traiter la charge de travail et le soutien managérial comme des objets de pilotage, et non comme des variables résiduelles. Ces dispositifs devront être déclinés selon la taille et le secteur de l'organisation. Dans le contexte marocain, ils gagneront à être adaptés aux spécificités des PME, au style de management et aux pratiques locales de gestion des ressources humaines, ce qui en fait un terrain privilégié pour le test empirique proposé.

Toutefois, le neuromanagement ne saurait être considéré comme une solution universelle aux défis organisationnels. L'efficacité des pratiques évoquées dépend notamment de leur cohérence avec la culture de l'organisation, du comportement des managers et de la qualité des dispositifs de gestion des ressources humaines mis en place. À défaut, ces pratiques pourraient se limiter à un discours managérial sans effets réels sur les collaborateurs. De même, l'utilisation des connaissances issues des neurosciences appelle une vigilance particulière afin d'éviter toute instrumentalisation du bien-être ou toute utilisation des mécanismes cognitifs à des fins excessives de contrôle des comportements. Le développement du capital humain et du capital relationnel suppose ainsi une cohérence durable entre les valeurs affichées par l'organisation et les pratiques effectivement mises en œuvre.

6. Conclusion

Cet article a examiné le rôle du neuromanagement dans la valorisation du capital humain et le développement du capital relationnel. La réponse à la question de recherche tient en une logique de médiation. Les pratiques de neuromanagement, fondées sur la régulation émotionnelle, la qualité du feedback et de la communication, la sécurité psychologique, la gestion du stress et l'autonomie, favorisent la valorisation du capital humain. Celui-ci contribue à son tour au développement du capital relationnel, principalement auprès des clients et des fournisseurs, à travers la qualité de service, la coopération, la réputation organisationnelle et l'innovation relationnelle. Le capital humain constitue ainsi le mécanisme médiateur entre les pratiques managériales et les relations externes de l'entreprise, un effet direct résiduel de ces pratiques demeurant possible. Ces propositions constituent un cadre conceptuel destiné à être soumis à une validation empirique ultérieure, et non des résultats établis.

Les limites de cette recherche doivent être explicitées. La nature conceptuelle de la démarche interdit toute inférence causale définitive. La constitution du corpus, conduite selon une démarche narrative et non selon un protocole systématique exhaustif, expose à un risque de biais de sélection. La validité discriminante du construit de neuromanagement, distinct des pratiques classiques du leadership, reste à établir empiriquement. Les niveaux d'analyse mobilisés, individuel, collectif et organisationnel, supposent des mécanismes d'agrégation non observés ici. La causalité inverse, du capital relationnel vers le capital humain, n'est pas exclue. Enfin, les études mobilisées proviennent de contextes spécifiques, ce qui limite la généralisation des mécanismes proposés.

Trois pistes de recherche en découlent. Premièrement, tester le modèle par une enquête quantitative multi-sources auprès d'entreprises, avec modélisation en équations structurelles par moindres carrés partiels, tests de médiation et variables de contrôle, afin de trancher entre

médiation totale et partielle. Deuxièmement, conduire des études de cas multiples ou longitudinales pour observer les mécanismes d'agrégation du capital humain collectif et les conditions d'émergence du capital relationnel. Troisièmement, comparer des secteurs et des contextes culturels, notamment le contexte marocain, en tenant compte de la prédominance des PME et des spécificités managériales locales, pour éprouver la robustesse des facteurs contextuels discutés.

Pour les praticiens, au-delà des dirigeants, ces propositions concernent les responsables des ressources humaines, chargés de former les managers aux pratiques étudiées et de suivre les indicateurs de sécurité psychologique et de capital relationnel, les organismes de formation, appelés à intégrer ces compétences dans leurs programmes de management, et les décideurs publics, pour qui la valorisation du capital immatériel constitue un enjeu de développement économique. Dans cette perspective, le neuromanagement est envisagé non comme un instrument de contrôle, mais comme un cadre susceptible de contribuer à une gestion responsable des ressources immatérielles.

Références :

(1). Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, *27*(1), 17–40. https://doi.org/10.2307/4134367

(2). Arnsten, A. F. T. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, *10*(6), 410–422. https://doi.org/10.1038/nrn2648

(3). Arradi, D., & Mahmoudi, Z. (2026). Du neuromanagement à la performance : Une revue systématique des mécanismes motivationnels, relationnels et psychosociaux du leadership. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(1), 481–504.

(4). Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

(5). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

(6). Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Columbia University Press.

(7). Beugré, C. D. (2018). *The neuroscience of organizational behavior*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781783475544

(8). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

(9). Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, *36*(2), 63–76. https://doi.org/10.1108/00251749810204142

(10). Cañibano, L., García-Ayuso, M., & Sánchez, P. (2000). Accounting for intangibles: A literature review. *Journal of Accounting Literature*, *19*, 102–130.

(11). Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How leaders cultivate social capital and nurture employee vigor: Implications for job performance. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1553–1561. https://doi.org/10.1037/a0016429

(12). Cropanzano, R., & Becker, W. J. (2013). The promise and peril of organizational neuroscience. *Journal of Management Inquiry*, *22*(3), 306–310. https://doi.org/10.1177/1056492613478518

(13). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

(14). Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

(15). Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital*. HarperBusiness.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 55-73.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

(16). Goldin, C., & Katz, L. F. (2008). *The race between education and technology*. Harvard University Press.
(17). Heckman, J. J. (2000). Policies to foster human capital. *Research in Economics*, *54*(1), 3–56. https://doi.org/10.1006/reec.1999.0225
(18). Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–522. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513
(19). Istikhoroh, S., Lasiyono, U., & Sukandani, Y. (2024). Intellectual capital management as a strategic asset of higher education in improving organizational performance. *KnE Social Sciences*, 203–215. https://doi.org/10.18502/kss.v9i6.15268
(20). Juniariani, N. M. R., Soewarno, N., & Rahmiati, A. (2025). Can knowledge-based assets increase organizational performance? Evidence from village financial institutions in Bali, Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(1), 158–168. https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.12
(21). Kavousi, E., Ewing, M., & Brunetto, Y. (2026). Neuroleadership research in HRM: A systematic review. *Journal of Management & Organization*, *32*(2), 501–523. https://doi.org/10.1017/jmo.2026.10086
(22). Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson Prentice Hall.
(23). Kouravand, N. (2024). Neuro management and leadership. *International Journal of New Findings in Health and Educational Sciences*, *2*(2), 12–24. https://doi.org/10.63053/ijhes.68
(24). Lévy, M., & Jouyet, J.-P. (2006). *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain* (Rapport de la Commission sur l'économie de l'immatériel, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie). La Documentation française.
(25). Lindebaum, D., & Zundel, M. (2013). Not quite a revolution: Scrutinizing organizational neuroscience in leadership studies. *Human Relations*, *66*(6), 857–877. https://doi.org/10.1177/0018726713482151
(26). Ma, Q., & Wang, X. (2006). Cognitive neuroscience, neuroeconomics, and neuromanagement [in Chinese]. *Management World*, *10*, 139–149.
(27). Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, *23*(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225
(28). Quiñónez-Cabeza, B. M., Custode-Quiñonez, J., Bedoya-Flores, M. C., & Salgado-Ortiz, P. J. (2025). Neuromanagement y su influencia en la productividad organizacional. *Revista Científica Ciencia y Método*, *3*(1), 44–56. https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v3/n1/35
(29). Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, *1*, 44–52.
(30). Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, *51*(1), 1–17.
(31). Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, *48*(3), 450–463. https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911
(32). Teacu Parincu, A. M., Căpățînă, A., Juárez Varón, D., Ferreiros-Bennett, P., & Mengual Recuerda, A. (2020). Neuromanagement: The scientific approach to contemporary management. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *14*(1), 1046–1056. https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0099
(33). Wahyudi, T., Arisondha, E., Nofianti, N., & Utami Widyaningsih, I. (2025). Exploring the evolution and impact of intellectual capital on organizational performance: A systematic review. *Jurnal Trial Balance*, *3*(1), 14–34. https://doi.org/10.61754/jutriance.v3i1.136
(34). Wang, C., Yao, J., & Gao, L. (2024). How do leaders' positive emotions improve employees' psychological safety in China? The moderating effect of leader-member exchange. *Heliyon*, *10*, Article e25481. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25481