

Capital intellectuel et performance des PME : vers un cadre conceptuel intégrateur

Intellectual Capital and SME Performance: Toward an Integrative Conceptual Framework

Mohamed OUAHI 

Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gouvernance des Organisations, École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, Université Hassan I, Settat, Maroc

Résumé. Cet article propose une revue de littérature visant à construire un cadre conceptuel intégrateur de la relation entre capital intellectuel et performance des petites et moyennes entreprises (PME), dans la perspective du contexte marocain. Ancré dans la théorie des ressources, l'approche fondée sur la connaissance et la théorie des capacités dynamiques, l'article clarifie d'abord les trois composantes classiques du capital intellectuel, à savoir le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel, avant de synthétiser les résultats de travaux empiriques conduits en Afrique, en Asie, en Amérique du Nord et en Europe, mobilisant des méthodes telles que le PLS-SEM, le DEMATEL et le coefficient de valeur ajoutée intellectuelle. L'analyse croisée de ces études révèle que si les trois composantes du capital intellectuel exercent globalement un effet positif sur la performance, leur poids relatif varie fortement selon le secteur, la taille de la firme et le contexte institutionnel, sans hiérarchie universelle. Elle met également en évidence le rôle central de l'innovation comme mécanisme médiateur, qui amplifie sans s'y substituer les effets directs du capital intellectuel. Sur cette base, l'article propose un cadre conceptuel intégrateur articulant composantes du capital intellectuel, mécanismes médiateurs et facteurs contextuels modérateurs, assorti de propositions de recherche destinées à orienter de futurs travaux empiriques auprès des PME marocaines, contexte encore peu documenté par la littérature existante.

Mots-clés : *capital intellectuel ; performance des PME ; capital humain ; capital structurel ; capital relationnel ; innovation ; Maroc.*

Abstract. This article presents a literature review aimed at developing an integrative conceptual framework of the relationship between intellectual capital and the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs), with a particular focus on the Moroccan context. Grounded in the Resource-Based View (RBV), the Knowledge-Based View (KBV), and Dynamic Capabilities Theory, the study first clarifies the three classical dimensions of intellectual capital—human capital, structural capital, and relational capital, before synthesizing the findings of empirical studies conducted across Africa, Asia, North America, and Europe. These studies employ various methodological approaches, including PLS-SEM, DEMATEL, and the Value Added Intellectual Coefficient (VAIC). The cross-analysis reveals that while all three dimensions of intellectual capital generally exert a positive influence on firm performance, their relative importance varies considerably depending on the industry, firm size, and institutional context, with no universally dominant dimension emerging. The review also highlights the pivotal role of innovation as a mediating mechanism that strengthens, rather than replaces, the direct effects of intellectual capital on performance. Based on these findings, the article proposes an integrative conceptual framework linking intellectual capital dimensions, mediating mechanisms, and contextual moderating factors. It further develops a set of research propositions intended to guide future empirical investigations of Moroccan SMEs, a context that remains underexplored in the existing literature.

Keywords: *intellectual capital; SME performance; human capital; structural capital; relational capital; innovation; Morocco.*

1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place centrale dans l'économie mondiale : elles représentent près de 99 % du tissu entrepreneurial des pays de l'OCDE et génèrent plus de 60 % de l'emploi total (OCDE, 2017), une contribution comparable dans les économies émergentes (IFC, 2022). Au Maroc, les TPME représentent plus de 99 % du tissu productif et emploient plus de 73 % de la main-d'œuvre privée, mais ne contribuent qu'à environ 30 % du PIB, un écart qui traduit un déficit de productivité et interroge la capacité de ces structures à valoriser leurs ressources intangibles (OMTPME, 2025).

Face à cette omniprésence des PME, la réflexion managériale s'est progressivement déplacée des ressources tangibles vers les actifs immatériels, sous l'effet de la transition vers une économie fondée sur la connaissance. Le capital intellectuel, entendu comme l'ensemble des ressources humaines, organisationnelles et relationnelles mobilisées pour créer de la valeur, est désormais reconnu comme un déterminant majeur de l'avantage concurrentiel, en particulier pour des structures ne disposant ni de l'assise financière ni du pouvoir de marché des grandes firmes.

La littérature demeure toutefois marquée par une forte hétérogénéité de résultats. Certains travaux mettent en évidence un effet dominant du capital humain (Adhikary et Ghosh, 2025), tandis que d'autres concluent à sa contribution modeste au profit du capital structurel ou relationnel (Khaliq et al., 2011 ; Aliyu et al., 2026), et le rôle du capital structurel apparaît tantôt direct, tantôt indirect, voire non significatif selon les secteurs (Sonali et Kaushala, 2023). Cette absence de convergence tient à la diversité des cadres théoriques mobilisés, à l'hétérogénéité des instruments de mesure, à la variété des contextes étudiés, ainsi qu'à l'omission fréquente des mécanismes médiateurs et modérateurs tels que l'innovation, l'orientation entrepreneuriale ou la transformation digitale.

C'est dans ce contexte que se pose la problématique suivante : *dans quelle mesure les différentes composantes du capital intellectuel, humain, structurel et relationnel, contribuent-elles à la performance des PME, et à travers quels mécanismes médiateurs et modérateurs cette relation se construit-elle ?*

Cet article se distingue de la littérature existante à plusieurs égards, ce qui en constitue l'originalité et la valeur ajoutée. Sur le plan théorique, alors que les synthèses disponibles, à l'image de la revue systématique d'Adhikary et Ghosh (2025), se limitent le plus souvent à recenser les effets directs des composantes du capital intellectuel sur la performance sans les articuler aux mécanismes qui les sous-tendent, cet article comble cette lacune en proposant un cadre conceptuel intégrateur qui relie explicitement composantes du capital intellectuel, mécanismes médiateurs, l'innovation, l'avantage concurrentiel, la capacité d'absorption, et facteurs contextuels modérateurs, la transformation digitale, l'orientation entrepreneuriale, l'intensité de connaissance sectorielle et le niveau de développement économique. Sur le plan empirique, alors que l'ensemble des travaux mobilisés porte sur l'Asie, l'Afrique subsaharienne, l'Amérique du Nord ou l'Europe occidentale, aucune étude à ce jour n'a examiné cette relation dans le contexte des PME marocaines, malgré le poids économique considérable de ces structures et le déficit de productivité qu'elles affichent, ce qui constitue un vide empirique que cet article contribue à circonscrire. Sur le plan pratique, enfin, le cadre conceptuel et les propositions de recherche qui en découlent visent à outiller les dirigeants de PME et les décideurs publics marocains dans l'identification des leviers immatériels, humains, structurels

et relationnels, susceptibles d'améliorer la performance, ainsi que des mécanismes par lesquels ces leviers produisent leurs effets.

Pour répondre à cette question, l'article s'organise autour de quatre mouvements successifs. Le premier consiste à clarifier les concepts clés mobilisés, notamment la notion de capital intellectuel et ses composantes humaine, structurelle et relationnelle, ainsi que la notion de performance des PME. Le deuxième mouvement ancre la réflexion dans les théories fondatrices du management stratégique susceptibles d'éclairer la relation entre capital intellectuel et performance. Le troisième mouvement propose une revue des travaux empiriques récents, organisée par composante du capital intellectuel et par mécanisme médiateur ou modérateur, en mobilisant notamment des études recourant à la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels et à la méthode DEMATEL. Le quatrième et dernier mouvement dégage les contours d'un cadre conceptuel intégrateur, assorti de pistes de recherche destinées à orienter les travaux futurs, en particulier ceux portant sur les PME marocaines.

2. Cadre conceptuel

Le capital intellectuel constitue une notion polysémique dont la définition a évolué au gré des contributions théoriques successives. Edvinsson et Malone (1997) le définissent comme l'écart entre la valeur comptable d'une entreprise et sa valeur telle qu'appréciée par le marché, écart qui trouve son origine dans des actifs immatériels non inscrits au bilan. Bontis (1998) le conçoit, pour sa part, comme la somme des connaissances détenues par une organisation et mobilisables pour créer un avantage concurrentiel durable. Au-delà de ces nuances, un consensus s'est progressivement établi autour d'une décomposition tripartite du capital intellectuel en capital humain, capital structurel et capital relationnel, décomposition reprise par l'ensemble des travaux empiriques examinés dans cet article (Aliyu et al., 2026 ; Adhikary et Ghosh, 2025 ; Abdullah, 2026 ; Sadiq et al., 2025).

Ces définitions, en dépit de leur complémentarité apparente, reposent sur des logiques épistémologiques distinctes qu'il convient de mettre en discussion. La définition d'Edvinsson et Malone (1997), de nature résiduelle et financière, présente l'avantage de rattacher le capital intellectuel à une réalité mesurable, l'écart de valorisation boursière, mais elle expose la notion à une instabilité conceptuelle importante : cet écart intègre des éléments hétérogènes, allant des anticipations de croissance aux effets de mode boursiers, qui ne relèvent pas tous du capital intellectuel au sens strict, ce qui fragilise sa validité de construit. La définition de Bontis (1998), de nature plus cognitive et organisationnelle, centrée sur les connaissances mobilisables, offre une meilleure prise conceptuelle sur les processus de création de valeur, mais se prête plus difficilement à une opérationnalisation comptable directe, ce qui explique le recours quasi systématique, dans les études empiriques recensées, à des échelles perceptuelles plutôt qu'à des indicateurs financiers objectifs. Le découpage tripartite lui-même, bien que largement consensuel, n'échappe pas à la critique : les frontières entre capital humain, structurel et relationnel demeurent poreuses, dans la mesure où un même actif, la réputation d'un dirigeant par exemple, peut simultanément relever du capital humain, en tant que compétence individuelle, et du capital relationnel, en tant que signal de confiance adressé aux parties prenantes externes. Cette porosité conceptuelle invite à considérer la décomposition tripartite comme une grille de lecture analytique commode plutôt que comme une partition ontologique stricte des ressources immatérielles de la firme, ce qui justifie l'attention portée, plus loin dans cet article, à l'interdépendance entre les trois composantes.

Le capital humain renvoie aux connaissances, compétences, savoir-faire et capacités d'innovation détenus par les salariés et les dirigeants d'une organisation. Il englobe non seulement les qualifications formelles acquises par l'éducation et la formation, mais aussi

l'expérience tacite accumulée au fil du temps, l'intelligence émotionnelle, la créativité et l'aptitude au leadership. Dans le contexte particulier des PME, où les structures organisationnelles demeurent souvent peu formalisées, le capital humain se confond largement avec les compétences du dirigeant-propriétaire et de ses collaborateurs directs, ce qui en fait une ressource à la fois précieuse et fragile, difficilement transférable en cas de départ d'un collaborateur clé.

Le capital structurel correspond, quant à lui, à l'ensemble des actifs immatériels qui demeurent la propriété de l'organisation indépendamment des individus qui la composent : systèmes d'information, bases de données, procédures internes, culture organisationnelle et droits de propriété intellectuelle. Il joue un rôle de soutien à l'application et à la diffusion du capital humain, en permettant la codification, la conservation et le partage des connaissances au sein de l'organisation, y compris lorsque certains collaborateurs quittent l'entreprise. Cette fonction de mémoire organisationnelle explique pourquoi le capital structurel est fréquemment présenté comme une condition nécessaire, bien que non suffisante, à la valorisation durable des autres formes de capital intellectuel.

Le capital relationnel désigne enfin la valeur intangible logée dans les relations qu'une entreprise entretient avec ses parties prenantes externes : clients, fournisseurs, partenaires stratégiques, institutions publiques et communautés locales. Il repose sur des éléments tels que la confiance, la fidélité de la clientèle, la réputation de marque et la densité des réseaux de collaboration (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Pour les PME, dont l'accès aux ressources financières et technologiques demeure souvent restreint, le capital relationnel constitue fréquemment une voie de compensation privilégiée, en ouvrant l'accès à des connaissances externes, à de nouveaux marchés ou à des opportunités de collaboration technologique.

La performance des PME, variable dépendante commune à l'ensemble des travaux recensés, revêt elle-même un caractère multidimensionnel qui appelle une clarification. Elle est généralement appréhendée à travers trois grandes catégories d'indicateurs : les indicateurs financiers, qui recouvrent la croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité et la profitabilité ; les indicateurs opérationnels, relatifs à l'efficacité productive et à la qualité des processus internes ; et les indicateurs stratégiques, englobant la part de marché, la position concurrentielle et la capacité d'innovation (Abdullah, 2026). Cette pluralité de mesures explique en partie la difficulté à comparer directement les résultats des études empiriques, certaines privilégiant des mesures financières objectives, d'autres recourant à des échelles perceptuelles renseignées par les dirigeants eux-mêmes.

Il importe enfin de souligner que ces trois composantes du capital intellectuel ne constituent pas des catégories cloisonnées, mais des ressources profondément interdépendantes. Le capital humain ne produit pleinement ses effets que lorsqu'il est soutenu par un capital structurel capable d'en capitaliser les apports au-delà des individus qui les détiennent ; réciproquement, des systèmes et des procédures, aussi élaborés soient-ils, demeurent inertes en l'absence de compétences humaines capables de les animer. De même, le capital relationnel puise sa valeur dans la capacité de l'organisation à traduire, grâce à son capital structurel, les informations captées auprès de ses partenaires externes en connaissances exploitables en interne. Cette interdépendance conduit une partie de la littérature à considérer le capital intellectuel non comme une simple addition de trois composantes indépendantes, mais comme un système de ressources dont la valeur globale dépend autant de la qualité de chaque élément que de la cohérence de leur articulation.

Sur le plan méthodologique, deux grandes traditions de mesure du capital intellectuel coexistent dans la littérature. La première, fondée sur le coefficient de valeur ajoutée intellectuelle,

développé par Pulic (2000) et prolongé par des variantes telles que le coefficient modifié, propose une évaluation comptable et quantitative de l'efficacité avec laquelle une organisation transforme ses ressources intellectuelles en valeur ajoutée. La seconde, de nature perceptuelle, repose sur des échelles de type Likert administrées auprès des dirigeants ou des cadres, permettant de saisir des dimensions plus qualitatives telles que la perception de la qualité des relations clients ou du climat organisationnel. Les études empiriques examinées dans cet article relèvent toutes de cette seconde tradition, ce qui facilite leur comparaison mais invite également à la prudence quant aux biais de désirabilité sociale et de méthode commune inhérents aux données déclaratives.

Ces définitions, bien que largement consensuelles dans la littérature, ne suffisent cependant pas à expliquer par quels mécanismes le capital intellectuel se traduit en performance organisationnelle. Cette explication relève de cadres théoriques plus larges, empruntés principalement au management stratégique, qu'il convient à présent de préciser.

3. Cadre théorique

L'analyse de la relation entre capital intellectuel et performance des PME s'appuie très majoritairement sur la théorie des ressources, ou Resource-Based View, formulée par Wernerfelt (1984) puis systématisée par Barney (1991). Selon cette théorie, l'avantage concurrentiel durable d'une firme découle de la détention et de la mobilisation de ressources présentant quatre attributs cumulatifs : la valeur, la rareté, la difficulté d'imitation et la non-substituabilité, résumés par l'acronyme VRIN. Le capital intellectuel, dans ses trois composantes, satisfait naturellement à ces critères, dans la mesure où les compétences des collaborateurs, les processus organisationnels codifiés et les réseaux relationnels tissés dans la durée sont, par construction, difficilement imitables par des concurrents et rarement substituables. C'est ce fondement théorique qui est explicitement mobilisé par l'ensemble des études examinées (Aliyu et al., 2026 ; Abdullah, 2026 ; Sadiq et al., 2025), et qui justifie le traitement du capital intellectuel comme ressource stratégique à part entière, plutôt que comme simple facteur de production accessoire.

Dans le prolongement de la théorie des ressources, l'approche fondée sur la connaissance, développée par Grant (1996), positionne la connaissance comme la ressource la plus stratégiquement significative de la firme, dès lors qu'elle est difficile à codifier, à transférer et à reproduire. Cette perspective éclaire particulièrement le rôle du capital humain et du capital structurel, dans la mesure où elle met l'accent sur les processus d'intégration et de coordination des connaissances individuelles au sein de routines organisationnelles collectives. Elle permet également de comprendre pourquoi certaines PME parviennent à générer de la valeur à partir de ressources limitées, dès lors qu'elles disposent de mécanismes efficaces de captation et de diffusion du savoir.

Un troisième courant théorique, la théorie des capacités dynamiques élaborée par Teece (2007, 2018), vient compléter ce socle en insistant sur la nécessité, pour les organisations évoluant dans des environnements turbulents, de développer des aptitudes à détecter les opportunités, à les saisir et à reconfigurer en conséquence leurs ressources internes. Cette théorie revêt une pertinence particulière pour comprendre le rôle modérateur de la transformation digitale mis en évidence par Sadiq et al. (2025) : les technologies numériques n'apportent de valeur ajoutée à la performance des PME que dans la mesure où elles permettent de redéployer plus efficacement les ressources humaines, structurelles et relationnelles déjà accumulées. Autrement dit, la transformation digitale agit moins comme une ressource autonome que comme un catalyseur qui amplifie la capacité de l'organisation à mobiliser dynamiquement son capital intellectuel.

Deux apports théoriques complémentaires méritent également d'être signalés. D'une part, la théorie du capital social de Nahapiet et Ghoshal (1998) éclaire spécifiquement la dimension relationnelle du capital intellectuel, en montrant comment les structures de réseaux, les normes de confiance et les référentiels partagés entre partenaires facilitent l'échange et la combinaison de ressources, source d'avantage organisationnel. D'autre part, la théorie de la diffusion de l'innovation, mobilisée par Abdullah (2026), permet de comprendre pourquoi l'innovation produit n'agit pas comme un déterminant autonome de la performance, mais comme un mécanisme dont l'efficacité dépend de la disponibilité préalable de connaissances, de compétences et d'une préparation organisationnelle suffisante, autrement dit du capital intellectuel lui-même.

Ce socle théorique n'est cependant pas exempt de limites, qu'il convient de mentionner par souci de rigueur scientifique. La théorie des ressources a notamment été critiquée pour son caractère relativement statique et pour la difficulté à opérationnaliser empiriquement des critères tels que la rareté ou l'inimitabilité, en particulier dans le contexte des PME où les frontières entre ressources propres à la firme et ressources partagées avec l'écosystème local demeurent parfois floues. Une critique plus fondamentale, dite de la tautologie, lui est également adressée : une ressource n'étant reconnue comme génératrice d'avantage concurrentiel qu'après observation d'une performance supérieure, le raisonnement s'expose à un risque de circularité logique, la ressource expliquant la performance et la performance servant, en retour, à identifier la ressource. L'approche fondée sur la connaissance n'échappe pas davantage à la critique : en désignant la connaissance comme ressource stratégique par excellence, elle peine à préciser les mécanismes concrets par lesquels les connaissances individuelles, tacites par nature, se transforment en connaissance organisationnelle partagée, une difficulté particulièrement sensible dans les PME où les processus de codification demeurent peu formalisés et reposent largement sur la seule figure du dirigeant. Cette limite explique en partie le recours croissant à la théorie des capacités dynamiques, qui déplace l'attention de la simple détention de ressources vers les processus organisationnels permettant de les faire évoluer dans le temps. Cette dernière n'est cependant pas exempte de faiblesses propres, souvent résumées sous l'expression de circularité conceptuelle : les capacités dynamiques sont fréquemment définies par leurs effets, à savoir l'aptitude de l'organisation à se transformer avec succès, ce qui rend leur mesure empirique directe particulièrement délicate et explique pourquoi la plupart des études recensées dans cet article n'en proposent qu'une mobilisation théorique implicite, à travers le rôle attribué à la transformation digitale, plutôt qu'une opérationnalisation formelle du construit. Elle explique également pourquoi les travaux les plus récents, à l'image de ceux d'Abdullah (2026) et de Sadiq et al. (2025), mobilisent simultanément plusieurs cadres théoriques plutôt qu'un seul, dans un souci de saisir à la fois la dimension statique des ressources détenues et la dimension dynamique de leur mobilisation face aux évolutions technologiques et concurrentielles.

Sur le plan méthodologique, la grande majorité des études récentes recourent à la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels, particulièrement adaptée à l'analyse de construits latents tels que le capital intellectuel, qui ne peuvent être observés directement. Certains travaux, à l'image de celui d'Abdullah (2026), enrichissent cette approche statistique d'une analyse DEMATEL, qui permet de hiérarchiser les variables selon leur rôle causal, qu'il s'agisse de variables motrices ou de variables résultantes, au sein du système étudié. Cette combinaison méthodologique offre un éclairage complémentaire à celui de la seule significativité statistique, en révélant l'architecture causale sous-jacente aux relations entre capital intellectuel, mécanismes médiateurs et performance.

4. Revue de la littérature empirique

Cette section propose une synthèse des travaux empiriques les plus significatifs consacrés à la relation entre capital intellectuel et performance des PME, organisée successivement autour de chacune des trois composantes du capital intellectuel, puis autour des mécanismes médiateurs et modérateurs mis en évidence par la littérature récente.

a. Le capital humain, un moteur reconnu mais d'intensité variable

La revue systématique conduite par Adhikary et Ghosh (2025), portant sur quatorze études publiées entre 2010 et 2024 et sélectionnées à partir d'un corpus initial de cent quarante-neuf articles recensés sur Google Scholar, constitue à ce jour l'une des synthèses les plus complètes sur la relation entre capital intellectuel et performance des PME. Ses résultats confirment que le capital humain constitue la composante la plus fréquemment associée à une amélioration de la performance organisationnelle, avec un effet positif rapporté dans plus des trois quarts des études recensées. Les connaissances, compétences, expertises et capacités d'innovation des collaborateurs y apparaissent comme des ressources difficilement imitables au sens de la théorie des ressources, particulièrement déterminantes pour la performance opérationnelle et financière à court terme.

Cette centralité du capital humain se retrouve dans l'étude conduite par Sadiq, Ahmad et Khan (2025) auprès de trois cents PME pakistanaises issues de secteurs variés, technologie, industrie manufacturière, commerce de détail et services. Leurs résultats, obtenus par modélisation en équations structurelles, mettent en évidence un coefficient de chemin de 0,50 entre capital humain et performance, statistiquement très significatif ($t = 5,60$; $p < 0,001$), plaçant ainsi le capital humain au premier rang des trois dimensions étudiées dans ce contexte précis. De même, dans l'étude d'Abdullah (2026) portant sur cent quarante-neuf PME du secteur textile de Jakarta, le capital intellectuel pris dans son ensemble, mesuré notamment à travers la qualification, les connaissances et les compétences des employés, exerce l'effet direct le plus puissant sur la performance des PME ($\beta = 0,646$), devançant nettement l'orientation entrepreneuriale ($\beta = 0,212$).

Toutefois, cette primauté du capital humain n'est pas universellement confirmée. L'étude fondatrice de Khalique et al. (2011), menée auprès de quatre-vingt-deux PME du secteur électrique et électronique au Pakistan et intégrée à la synthèse d'Adhikary et Ghosh (2025), constitue une exception notable : elle conclut à un effet significatif du capital structurel et du capital relationnel, mais à une influence plus limitée du capital humain, ce dernier étant partiellement compensé par les deux autres composantes. De manière similaire, dans le contexte nigérian étudié par Aliyu et al. (2026) auprès de cent quatre-vingt-seize PME des secteurs manufacturier et agricole de l'État de Kano, le capital humain occupe certes une position significative ($\beta = 0,250$; $t = 6,234$) mais se classe derrière le capital structurel en termes d'ampleur de l'effet, avec une taille d'effet qualifiée de faible à modérée (0,079). Ces divergences invitent à considérer le poids relatif du capital humain non comme une constante universelle, mais comme une donnée contingente, sensible au secteur d'activité, au niveau de développement économique et à la maturité des systèmes de gestion des ressources humaines dans les PME concernées.

b. Le capital structurel : la composante la plus contextuelle

Le capital structurel se distingue par le caractère le plus contrasté de ses effets empiriques recensés dans la littérature. Adhikary et Ghosh (2025) relèvent ainsi que certaines études rapportent un effet direct et positif du capital structurel sur la performance, à l'image de Khalique et al. (2011) ou de Chowdhury et al. (2019) dans le secteur pharmaceutique

bangladais, tandis que d'autres concluent à un effet non significatif, comme Sonali et Kaushala (2023) dans le secteur des biens de consommation courante au Sri Lanka, ou à un effet exclusivement indirect, médiatisé par la culture d'innovation ou le climat organisationnel, ainsi que le montrent Dabić et al. (2018) en Croatie. Cette hétérogénéité s'explique, selon les auteurs, par la nature même du capital structurel, qui créerait de la valeur moins en générant directement de la performance qu'en offrant le contexte organisationnel nécessaire à la valorisation du capital humain et du capital relationnel. Des systèmes, des processus et une infrastructure informationnelle bien conçus agiraient ainsi comme des conditions habilitantes plutôt que comme des sources autonomes de performance, ce qui expliquerait la fréquence des relations indirectes rapportées dans les secteurs les plus routiniers.

Cette lecture contraste avec les résultats obtenus par Aliyu et al. (2026) dans le contexte nigérian, où le capital structurel constitue au contraire la composante la plus influente sur la performance des PME ($\beta = 0,341$; $t = 6,007$), avec une taille d'effet modérée (0,100) supérieure à celle du capital humain. Les auteurs interprètent ce résultat par le déficit relatif d'infrastructures institutionnelles et technologiques dans le contexte étudié : dans un environnement caractérisé par une adoption limitée des technologies de l'information et de la communication, la mise en place de systèmes et de processus internes structurés constituerait un facteur différenciant particulièrement rare, donc particulièrement valorisé au sens de la théorie des ressources. De manière convergente, l'étude pakistanaise de Sadiq et al. (2025) confirme un effet significatif et substantiel du capital structurel ($\beta = 0,45$; $t = 5,10$), renforcé, comme cela sera développé plus loin, par le degré de transformation digitale de l'entreprise.

c. Le capital relationnel : une ressource compensatoire pour les PME

Le capital relationnel occupe une place singulière dans la littérature recensée, dans la mesure où son influence semble particulièrement marquée dans le contexte spécifique des petites structures. Adhikary et Ghosh (2025) constatent que le capital relationnel démontre de façon constante des effets significatifs sur la performance, notamment parce que les relations avec la clientèle et le positionnement dans les réseaux d'affaires s'avèrent déterminants pour l'accès aux ressources et le succès commercial des PME, davantage encore que pour les grandes entreprises disposant d'un accès plus direct aux marchés et aux capitaux. Les auteurs relèvent toutefois une limite méthodologique importante : les études fondées sur des indicateurs comptables d'efficience tendraient à sous-estimer systématiquement la contribution du capital relationnel, dans la mesure où des actifs tels que la fidélité de la clientèle ou la confiance des parties prenantes se prêtent mal à une quantification financière de court terme.

Dans le contexte pakistanais étudié par Sadiq et al. (2025), le capital relationnel affiche l'un des effets les plus élevés parmi les trois composantes ($\beta = 0,48$; $t = 5,20$), quasiment à égalité avec le capital humain, ce qui souligne l'importance des relations avec les clients, les fournisseurs et les partenaires dans un environnement d'affaires où la confiance interpersonnelle joue souvent un rôle prépondérant. À l'inverse, dans le contexte nigérian, Aliyu et al. (2026) observent un effet certes statistiquement significatif mais nettement plus modeste ($\beta = 0,127$; $t = 2,345$), assorti d'une taille d'effet très faible (0,015), qu'ils attribuent aux barrières persistantes à la construction de réseaux inter-firmes solides dans un environnement marqué par un accès limité au financement et une adoption technologique encore balbutiante. Ce contraste entre deux contextes, africain et asiatique, illustre combien l'ampleur des effets du capital intellectuel demeure tributaire des conditions institutionnelles et infrastructurelles locales, plus que d'une logique universelle et invariante.

d. Les mécanismes médiateurs : l'innovation comme courroie de transmission

Au-delà des effets directs, plusieurs travaux mettent en lumière l'existence de mécanismes médiateurs qui transforment le capital intellectuel en performance organisationnelle. La synthèse d'Adhikary et Ghosh (2025) identifie quatre voies de médiation récurrentes dans la littérature : la capacité d'innovation, l'avantage concurrentiel, la capacité d'absorption et la culture d'innovation. Dans le contexte malaisien, Aljuboori et al. (2021) montrent ainsi que la capacité d'innovation assure une médiation totale entre le capital intellectuel et la performance des PME manufacturières, tandis qu'en Indonésie, Dewi et al. (2019) mettent en évidence un mécanisme comparable via l'avantage concurrentiel. Au Pakistan, Khan et Wan Yusoff (2023) démontrent, pour leur part, le rôle central de la capacité d'absorption, soit l'aptitude de l'organisation à identifier, assimiler et exploiter des connaissances externes.

Cette logique de médiation est confirmée avec une rigueur méthodologique particulière par Abdullah (2026), dont l'étude combine modélisation en équations structurelles et analyse DEMATEL. Les résultats montrent que le produit-innovation exerce certes un effet direct positif et significatif sur la performance des PME ($\beta = 0,159$), mais que cet effet demeure nettement inférieur aux effets directs de l'orientation entrepreneuriale et, surtout, du capital intellectuel. L'analyse de médiation révèle que l'effet indirect du capital intellectuel, transitant par l'innovation produit, représente 11,5 % de l'effet total, contre seulement 3,6 % pour l'orientation entrepreneuriale. L'analyse DEMATEL complète ce constat en positionnant le capital intellectuel et l'orientation entrepreneuriale comme des variables causales primaires, tandis que l'innovation produit et la performance des PME apparaissent comme des variables d'effet, la performance occupant la position la plus dépendante du système. Ces résultats convergents suggèrent que l'innovation ne constitue pas un moteur autonome de performance, mais plutôt un mécanisme amplificateur qui ne produit des effets substantiels que lorsqu'il s'appuie sur un capital intellectuel suffisamment développé, un constat qui rejoint les enseignements de la théorie de la diffusion de l'innovation évoquée précédemment.

Ce rôle central de l'innovation comme courroie de transmission du capital intellectuel se retrouve également en dehors du contexte asiatique et africain, ce qui témoigne de sa portée relativement générale. Aux États-Unis, McDowell, Peake, Coder et Harris (2018), à partir d'une enquête menée auprès de quatre cent soixante dirigeants de petites entreprises, montrent que le capital humain et le capital organisationnel exercent un effet positif direct sur la performance organisationnelle, mais que la capacité d'innovation de la firme médiate partiellement cette relation, confirmant que l'aptitude à transformer les ressources intellectuelles en nouveautés commerciales conditionne une part significative du gain de performance. En Italie, Agostini, Nosella et Filippini (2017), sur un échantillon de cent cinquante PME manufacturières de moyenne-haute technologie, établissent que les PME dont le capital intellectuel, humain, relationnel et d'innovation, est le plus développé affichent une performance d'innovation radicale et incrémentale significativement supérieure à celle des autres PME de l'échantillon. Ces résultats, obtenus dans des économies développées aux structures industrielles très différentes de celles du Nigeria ou du Pakistan, renforcent l'idée que l'innovation constitue un mécanisme de transmission largement transposable d'un contexte à l'autre, alors que les facteurs strictement contextuels, eux, demeurent plus variables d'un pays à l'autre.

e. Facteurs contextuels et modérateurs de la relation capital intellectuel-performance

Au-delà des mécanismes médiateurs, plusieurs travaux mettent en évidence des facteurs contextuels susceptibles de renforcer ou d'atténuer la relation entre capital intellectuel et performance. Adhikary et Ghosh (2025) identifient ainsi l'intensité de connaissance du secteur

d'activité comme un modérateur important : les secteurs à forte intensité technologique, tels que la biotechnologie, la banque ou l'industrie pharmaceutique, affichent des effets du capital intellectuel plus robustes et plus étendus que les secteurs plus routiniers, à l'image du commerce de biens de consommation courante étudié par Sonali et Kaushala (2023) au Sri Lanka, où le capital structurel perd toute significativité. Le niveau de développement économique constitue un second facteur modérateur identifié : si les économies plus développées bénéficient d'infrastructures de connaissance plus sophistiquées et de cadres institutionnels plus protecteurs de la propriété intellectuelle, les effets positifs du capital intellectuel demeurent néanmoins universellement observés, y compris dans les contextes les moins avancés, ce qui suggère que le capital intellectuel joue un rôle compensatoire d'autant plus important que les ressources formelles font défaut. Cette hypothèse trouve un écho particulier dans l'étude de Mohapatra et Pattanayak (2024), menée en Inde auprès de quatre cent dix firmes, qui met en évidence une relation en forme de U inversé entre capital intellectuel et performance, suggérant l'existence de rendements décroissants au-delà d'un certain seuil d'accumulation, un résultat qui invite à nuancer l'idée d'une relation strictement linéaire et à envisager des effets de saturation ou de configuration optimale.

Un facteur modérateur additionnel, plus récemment documenté, concerne le degré de transformation digitale de l'entreprise. Sadiq, Ahmad et Khan (2025), sur un échantillon de trois cents PME pakistanaises multisectorielles, montrent que l'adoption d'outils numériques renforce significativement les trois relations entre composantes du capital intellectuel et performance, ce qui s'interprète, dans une perspective ancrée dans la théorie des capacités dynamiques, comme la capacité des technologies à démultiplier la mobilisation des ressources intellectuelles existantes plutôt qu'à créer directement de la valeur. Ce facteur mérite d'être mentionné, sans toutefois être surinterprété : il ne constitue qu'un modérateur contextuel parmi d'autres, dont l'importance relative reste à établir plus finement, notamment par comparaison avec le rôle plus central et plus constamment documenté de l'innovation comme mécanisme médiateur.

Enfin, l'orientation entrepreneuriale, entendue comme la propension d'une organisation à la prise de risque calculée, à la proactivité et à l'innovation, apparaît comme un facteur complémentaire au capital intellectuel plutôt que concurrent. Dans l'étude d'Abdullah (2026), l'orientation entrepreneuriale exerce un effet positif mais plus modeste que celui du capital intellectuel sur la performance et sur l'innovation produit, ce qui conduit l'auteur à conclure que la performance des PME demeure fondamentalement pilotée par les capacités internes, capital intellectuel en tête, plutôt que par la seule disposition comportementale des dirigeants à saisir les opportunités de marché.

f. Variations sectorielles et géographiques

L'ensemble de ces travaux dessine, en définitive, une géographie contrastée des effets du capital intellectuel sur la performance des PME. En Asie du Sud, les études pakistanaises (Khalique et al., 2011 ; Khan et Wan Yusoff, 2023 ; Sadiq et al., 2025) et bangladaises (Chowdhury et al., 2019 ; Sohel Rana et Hossain, 2023) mettent en évidence des effets globalement positifs, mais dont la hiérarchie interne varie sensiblement selon les secteurs considérés, qu'il s'agisse de l'industrie électrique et électronique, de la pharmacie ou des services multisectoriels. En Asie du Sud-Est, les études malaisiennes (Aljuboori et Singh, 2021 ; Aljuboori et al., 2021) et indonésiennes (Dewi et al., 2019 ; Abdullah, 2026) révèlent des mécanismes de médiation plus sophistiqués, où l'innovation ou l'avantage concurrentiel jouent un rôle pivot. En Afrique subsaharienne, l'étude nigériane d'Aliyu et al. (2026) fait figure de contribution pionnière, mettant en évidence une hiérarchie inédite, capital structurel puis capital humain puis capital

relationnel, qui tranche avec les résultats observés ailleurs et souligne l'influence déterminante du déficit d'infrastructures institutionnelles propre à ce contexte.

Ce panorama ne se limite cependant pas aux économies émergentes. Aux États-Unis, au-delà de l'étude de McDowell et al. (2018) déjà évoquée, Dimitrov et Cozzarin (2021) ont suivi de manière longitudinale les PME à forte croissance figurant au classement Inc. 5000, en appariant leurs données financières à leurs dépôts de brevets. Leurs résultats confirment qu'une augmentation de 1 % du capital intellectuel breveté est associée à une hausse de 3,6 % de la croissance du chiffre d'affaires, mais cet effet moyen masque une forte hétérogénéité sectorielle : il demeure positif dans les services informatiques, les logiciels et les télécommunications, mais devient négatif dans les services aux entreprises, l'ingénierie et la santé, ce qui confirme, dans un contexte pourtant très différent de ceux étudiés en Afrique ou en Asie, l'importance de l'intensité technologique du secteur comme facteur modérateur.

En Europe occidentale, les résultats disponibles nuancent par ailleurs l'idée d'un effet uniforme du capital humain. Sardo et Serrasqueiro (2017), sur un large échantillon de firmes non financières cotées appartenant à quatorze pays d'Europe de l'Ouest dont la France et l'Allemagne, confirment que le capital humain demeure un facteur clé de création de richesse et que le capital structurel exerce un effet positif à long terme. À l'inverse, Dancaková et Glova (2024), qui étudient deux cent quarante entreprises cotées en France, en Allemagne et en Suisse entre 2009 et 2018, ne parviennent pas à établir d'effet direct significatif du capital humain sur la performance financière en France ni en Allemagne, alors que l'efficacité du capital structurel et celle du capital employé, ainsi que leur interaction, exercent l'effet le plus robuste. Cette divergence, obtenue sur des grandes entreprises cotées et non sur des PME, suggère que la taille et le statut boursier de la firme constituent eux-mêmes des facteurs de contingence supplémentaires, qui viennent s'ajouter au secteur et au pays. À une échelle plus proche du tissu des PME, Pavlovic, Knezevic et Petkovic (2021), en étudiant deux cent quatre-vingt-neuf entreprises françaises du secteur de la pêche, confirment quant à elles que le capital humain et le capital structurel améliorent significativement la performance financière, un résultat plus conforme à celui observé dans les études asiatiques et africaines centrées sur les PME. Cette diversité de résultats confirme, comme le concluent Adhikary et Ghosh (2025) au terme de leur revue systématique, que les effets du capital intellectuel semblent globalement plus prononcés dans les économies émergentes et dans les structures de petite taille que dans les grandes entreprises cotées des économies développées, ce qui s'expliquerait par la rareté relative des ressources formelles dans les premières, qui rend les ressources intangibles d'autant plus déterminantes pour la constitution d'un avantage concurrentiel.

g. Limites méthodologiques des travaux recensés

Au-delà des résultats substantifs, l'examen attentif des études recensées fait apparaître plusieurs limites méthodologiques qu'il convient de prendre en compte avant de généraliser leurs conclusions. Une première limite concerne la validité discriminante des construits mobilisés. Dans l'étude d'Abdullah (2026), le critère de Fornell-Larcker révèle une corrélation de 0,986 entre le capital intellectuel et la performance des PME, très proche de la racine carrée de la variance moyenne extraite du capital intellectuel, ce qui traduit un chevauchement conceptuel important entre les deux construits et un risque de multicolinéarité dans l'estimation du modèle structurel. Bien que l'analyse complémentaire du ratio hétérotrait-monotrait confirme, de justesse, une validité discriminante acceptable, ce résultat invite à la prudence quant à l'indépendance réelle des construits mesurés par des échelles perceptuelles renseignées par les mêmes répondants.

Une seconde limite touche à la qualité de certains instruments de mesure du capital relationnel. Dans l'étude de Sadiq, Ahmad et Khan (2025), deux des cinq items utilisés pour mesurer cette composante présentent des saturations factorielles négatives, ce qui affaiblit la fiabilité de l'échelle correspondante et suggère la nécessité de retravailler les indicateurs de capital relationnel dans les contextes culturels où cette recherche a été menée. Une troisième limite, commune à l'ensemble des études recensées, tient au caractère strictement transversal des données collectées : recueillies à un instant donné, souvent au moyen de questionnaires auto-administrés, elles ne permettent pas d'établir une chaîne de causalité rigoureuse entre capital intellectuel et performance, et exposent les résultats à un biais de méthode commune, que plusieurs auteurs, à l'image de Sadiq et al. (2025), ont cherché à limiter au moyen du test à facteur unique de Harman. Ces limites méthodologiques, loin de disqualifier les résultats obtenus, appellent une lecture prudente de l'ampleur des coefficients rapportés et plaident en faveur de designs de recherche plus robustes dans les travaux futurs.

Le tableau ci-dessous propose une synthèse comparative des principales études empiriques mobilisées dans cette revue, organisées selon le contexte géographique, la méthode statistique retenue et les principaux résultats obtenus.

Tableau 1. Synthèse comparative des principales études empiriques

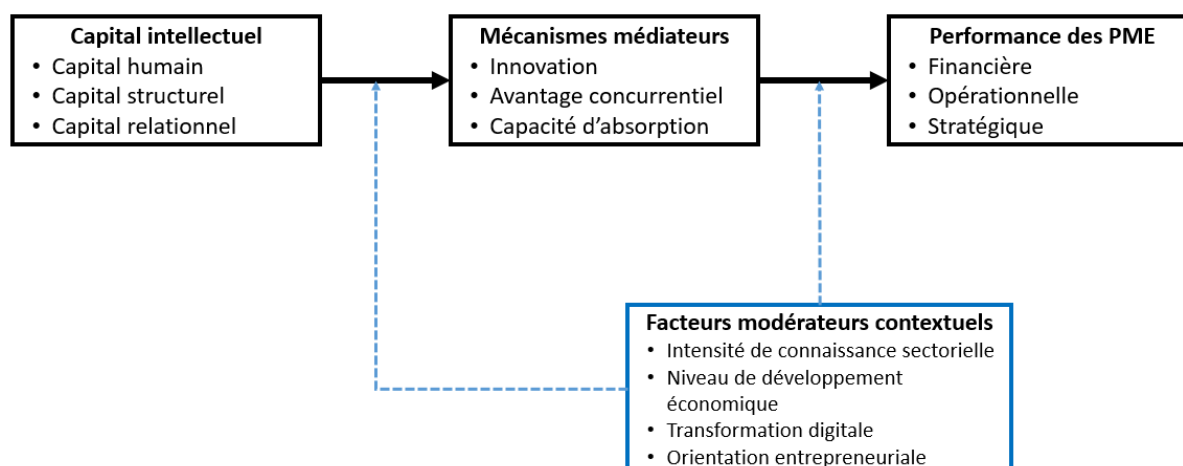
Auteurs	Contexte et échantillon	Méthode	Principaux résultats
Khalique et al. (2011)	Pakistan - 82 PME du secteur électrique et électronique	Régression	Capital structurel et capital relationnel significatifs ; capital humain moins influent
Dabić et al. (2018)	Croatie - 120 PME	SEM	Le capital intellectuel renforce la culture d'innovation ; effet indirect sur la performance
Chowdhury et al. (2019)	Bangladesh - 23 firmes pharmaceutiques	Régression	L'efficacité du capital intellectuel influence significativement la rentabilité
Dewi et al. (2019)	Indonésie - 149 PME	PLS-SEM	Effet indirect du capital intellectuel via l'avantage concurrentiel
Aljuboory et Singh (2021) ; Aljuboory et al. (2021)	Malaisie - 200 à 262 PME manufacturières	Régression / PLS-SEM	Relation forte capital intellectuel-performance ; médiation totale par la capacité d'innovation
Khan et Wan Yusoff (2023)	Pakistan - 327 PME	PLS-SEM	La capacité d'absorption médiatise la relation capital intellectuel-performance
Sonali et Kaushala (2023)	Sri Lanka - 72 firmes de biens de consommation	Régression	Capital humain significatif ; capital structurel non significatif
Sohel Rana et Hossain (2023)	Bangladesh - 155 firmes non financières	Régression	L'efficacité du capital intellectuel stimule la performance et la croissance durable
McDowell et al. (2018)	États-Unis - 460 dirigeants de petites entreprises	Enquête / régression	Capital humain et capital structurel significatifs ; innovation, médiateur partiel
Sardo et Serrasqueiro (2017)	Europe de l'Ouest - 14 pays (dont France, Allemagne)	GMM dynamique (panel)	Capital humain, facteur clé de richesse ; capital structurel positif à long terme
Dancaková et Glova (2024)	France, Allemagne, Suisse - 240 entreprises cotées	Régression sur données de panel	Capital humain non significatif ; capital structurel et capital employé significatifs
Pavlovic et al. (2021)	France - 289 entreprises du secteur de la pêche	VAIC / régression	Capital humain et capital structurel améliorent la performance financière

5. Vers un cadre conceptuel intégrateur

L'examen croisé de ces travaux fait apparaître un triple constat. Premièrement, les trois composantes du capital intellectuel exercent, dans leur grande majorité, un effet positif et statistiquement significatif sur la performance des PME, ce qui confirme la robustesse du cadre théorique fourni par la théorie des ressources et l'approche fondée sur la connaissance. Deuxièmement, l'ampleur relative de chacune de ces composantes varie fortement selon le contexte sectoriel, géographique et institutionnel considéré, sans qu'aucune hiérarchie universelle ne puisse être dégagée. Troisièmement, ces effets ne s'exercent pas de manière isolée mais s'inscrivent dans un système de relations plus vaste, impliquant des mécanismes médiateurs, tels que l'innovation, l'avantage concurrentiel ou la capacité d'absorption, et des facteurs modérateurs, tels que la transformation digitale, l'orientation entrepreneuriale, l'intensité de connaissance sectorielle ou le niveau de développement économique. C'est précisément l'articulation de ces trois constats qui appelle la formulation d'un cadre conceptuel intégrateur, capable de dépasser la simple juxtaposition d'effets directs pour restituer la complexité du système par lequel le capital intellectuel se transforme en performance organisationnelle.

Le cadre proposé ici s'articule en quatre blocs successifs. Le premier bloc regroupe les trois composantes du capital intellectuel, capital humain, capital structurel et capital relationnel, envisagées comme des ressources stratégiques antécédentes, conformément aux critères de valeur, de rareté, d'inimitabilité et de non-substituabilité de la théorie des ressources. Le second bloc rassemble les mécanismes médiateurs par lesquels ces ressources se convertissent en résultats concrets : la capacité d'innovation, l'avantage concurrentiel et la capacité d'absorption des connaissances externes. Le troisième bloc introduit les facteurs modérateurs susceptibles de renforcer ou d'atténuer l'intensité des relations précédentes : la transformation digitale, l'orientation entrepreneuriale du dirigeant, l'intensité de connaissance du secteur d'activité et le niveau de développement économique et institutionnel du contexte considéré. Le quatrième bloc, enfin, correspond à la performance des PME elle-même, décomposée selon ses trois dimensions financière, opérationnelle et stratégique. Schématiquement, ce cadre peut se résumer ainsi : le capital intellectuel, dans ses trois composantes, alimente des mécanismes médiateurs qui, sous l'influence de facteurs modérateurs contextuels, déterminent en définitive la performance des PME.

Figure 1. Modèle conceptuel de la recherche



Le choix de ces quatre facteurs modérateurs, parmi l'ensemble des variables contextuelles évoquées dans la littérature recensée, répond à un double critère de récurrence empirique et de

pertinence pour le contexte marocain. L'intensité de connaissance du secteur d'activité et le niveau de développement économique et institutionnel occupent le premier rang de cette hiérarchie, dans la mesure où ils sont documentés de façon convergente par la quasi-totalité des études recensées, y compris la synthèse systématique d'Adhikary et Ghosh (2025) et d'Ait Lhassan et al. (2025), et qu'ils opèrent à un niveau macro et sectoriel directement transposable au tissu productif marocain, marqué par une forte hétérogénéité sectorielle et infrastructurelle. La transformation digitale occupe un rang intermédiaire : bien que son rôle modérateur ne soit à ce jour documenté que par une seule étude (Sadiq et al., 2025), elle constitue un facteur de contingence particulièrement saillant pour les PME marocaines, engagées depuis plusieurs années dans un mouvement de digitalisation encore inégal. L'orientation entrepreneuriale, enfin, occupe un rang plus périphérique dans ce cadre : les résultats d'Abdullah (2026) l'identifient davantage comme un facteur complémentaire au capital intellectuel que comme un modérateur à proprement parler de la relation capital intellectuel-performance, ce qui justifie son maintien à titre exploratoire plutôt que comme pilier central du cadre proposé. Cette hiérarchisation, fondée sur la robustesse et la récurrence des preuves empiriques disponibles plutôt que sur un choix arbitraire, oriente également la priorisation des propositions de recherche formulées ci-après.

Ce cadre invite à formuler cinq propositions susceptibles d'orienter les recherches futures. La première proposition postule que l'effet direct de chacune des trois composantes du capital intellectuel sur la performance varie selon le contexte sectoriel, institutionnel et selon la taille de la firme, sans hiérarchie universellement valide entre capital humain, structurel et relationnel. La deuxième proposition, centrale dans ce cadre, avance que l'innovation constitue le principal mécanisme par lequel le capital intellectuel se convertit en performance : elle joue un rôle de médiateur partiel plutôt que de déterminant autonome, amplifiant les effets du capital intellectuel sans s'y substituer, un constat vérifié aussi bien dans les PME asiatiques et africaines que nord-américaines et européennes. La troisième proposition soutient que des facteurs contextuels modérateurs, au premier rang desquels l'intensité de connaissance du secteur d'activité et, plus récemment, le degré de transformation digitale de l'entreprise, viennent renforcer ou atténuer l'intensité de la relation entre capital intellectuel et performance. La quatrième proposition suggère que l'intensité des effets du capital intellectuel est généralement plus marquée dans les économies émergentes, les environnements institutionnels contraints et les structures de petite taille, où les ressources intangibles jouent un rôle compensatoire face à la rareté des ressources formelles, que dans les grandes entreprises cotées des économies développées. La cinquième proposition, enfin, met en garde contre une lecture strictement linéaire de la relation entre capital intellectuel et performance, certains travaux suggérant l'existence de rendements décroissants au-delà d'un certain seuil d'accumulation.

Ce cadre conceptuel intègre par ailleurs une dimension dynamique souvent négligée dans les modèles statiques mobilisés par la majorité des études recensées, toutes fondées sur des données transversales. La performance générée par la mobilisation du capital intellectuel n'est pas un simple aboutissement : elle constitue également une ressource réinvestie dans l'accumulation future de capital humain, structurel et relationnel, par le biais de la formation des collaborateurs, de l'amélioration des systèmes internes ou du renforcement des relations avec les parties prenantes. Cette boucle de rétroaction, qui rejoint les intuitions de la théorie des capacités dynamiques, suggère que la relation entre capital intellectuel et performance des PME devrait être appréhendée non comme une chaîne causale linéaire, mais comme un cercle vertueux cumulatif, dont l'intensité et la vitesse dépendent des ressources et des capacités d'apprentissage organisationnel disponibles à chaque itération.

6. Conclusion

Cette revue de la littérature confirme le rôle déterminant du capital intellectuel dans l'explication de la performance des PME, tout en révélant la nécessité de dépasser une lecture univoque et universaliste de cette relation. Les études empiriques examinées, conduites notamment au Nigeria, au Pakistan, en Indonésie, aux États-Unis et dans plusieurs pays d'Europe occidentale, convergent vers un constat commun, la significativité globale des composantes du capital intellectuel, tout en divergeant fortement quant à leur hiérarchie relative et aux mécanismes qui en médiatisent les effets. Le cadre conceptuel intégrateur proposé dans cet article s'efforce de restituer cette complexité en articulant les composantes du capital intellectuel, l'innovation comme mécanisme médiateur central, et les facteurs contextuels modérateurs, qu'il s'agisse de l'intensité de connaissance sectorielle ou de la transformation digitale.

Cette synthèse comporte cependant des limites qu'il convient de souligner. La quasi-totalité des études recensées repose sur des données transversales, recueillies à un instant donné, ce qui interdit toute inférence causale rigoureuse et masque la dimension dynamique et cumulative de l'accumulation du capital intellectuel. Par ailleurs, malgré l'élargissement du corpus à des contextes nord-américain et européens, aucune étude directement consacrée aux PME marocaines n'a pu être recensée, ce qui limite la portée immédiate des enseignements dégagés pour ce contexte et souligne, en creux, la nécessité des travaux empiriques que cet article appelle de ses vœux. Enfin, l'hétérogénéité des instruments de mesure mobilisés, entre approches comptables et échelles perceptuelles, complique la comparabilité directe des résultats.

Ces limites ouvrent autant de pistes pour les recherches futures. Des études longitudinales permettraient de mieux cerner la dynamique temporelle de l'accumulation du capital intellectuel et de ses effets sur la performance. Des études empiriques menées directement auprès des PME marocaines, mobilisant des échantillons représentatifs de plusieurs régions et secteurs du Royaume, contribueraient à combler ce vide et à tester la validité du cadre conceptuel proposé dans ce contexte spécifique. Enfin, l'approfondissement du rôle de l'innovation comme mécanisme médiateur central, ainsi que celui, plus contextuel, de la transformation digitale, encore peu documentés dans les PME marocaines, constitue un chantier de recherche particulièrement prometteur, à l'heure où la diffusion des technologies numériques transforme en profondeur les modalités de création de valeur au sein de ces organisations.

7. Références

- Abdullah, I. A. (2026). Enhancing SME performance: An integrated PLS-SEM and DEMATEL approach to entrepreneurial orientation, intellectual capital, and innovation product. *Discover Applied Sciences*, 8, article 593. <https://doi.org/10.1007/s42452-026-08556-7>
- Adhikary, N. P., et Ghosh, A. (2025). Enhancing SME performance through intellectual capital: A systematic review. *Journal of Multidisciplinary Research for SMET*, 1(2), 27-38.
- Agostini, L., Nosella, A., et Filippini, R. (2017). Does intellectual capital allow improving innovation performance? A quantitative analysis in the SME context. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 400-418. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2016-0056>
- Ait Lhassan, I., Bazarouj, R., Ouhine, I., & Sail, S. (2025). How structural and behavioral factors influence performance in Moroccan public institutions: The mediating role of management control practices. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 442-456. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.32](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.32)

- Aliyu, B., Abu-abdissamad, A. M., Abdullahi, N., et Yunusa, A. (2026). Impact of intellectual capital on the performance of small and medium enterprise (SMEs) in Kano State. *Business and Management Journal of Nigeria*, 3(1), 1-7.
- Aljuboori, Z. M., et Singh, H. (2021). The impact of intellectual capital on firm performance of manufacturing SMEs in Malaysia. *Asian Journal of Basic Science et Research*, 3(4), 72-82. <https://doi.org/10.38177/AJBSR.2021.3408>
- Aljuboori, Z. M., Singh, H., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M., et Ali, M. A. (2021). Intellectual capital and firm performance correlation: The mediation role of innovation capability in Malaysian manufacturing SMEs perspective. *Sustainability*, 14(1), article 154. <https://doi.org/10.3390/su14010154>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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>
- Chowdhury, L. A. M., Rana, T., et Azim, M. I. (2019). Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh. *Journal of Intellectual Capital*, 20(6), 784-806. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2018-0171>
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., et Švarc, J. (2018). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance: Evidence from Croatia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522-544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Dancaková, D., et Glova, J. (2024). The impact of value-added intellectual capital on corporate performance: Cross-sector evidence. *Risks*, 12(10), article 151. <https://doi.org/10.3390/risks12100151>
- Dewi, R. S. D., Alhabsyi, T., Arifin, Z., et Abdillah, Y. (2019). Does intellectual capital improve on the performance of SME's? Wacana : Jurnal Sosial dan Humaniora, 22(2).
- Dimitrov, S., et Cozzarin, B. P. (2021). Impact of intellectual capital on small-firm growth: A longitudinal study from Inc. 5000. *Small Enterprise Research*, 28(2), 95-114. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1929431>
- Edvinsson, L., et Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Business.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- International Finance Corporation. (2022). MSME finance gap: Emerging markets. IFC.
- Khalique, M., Abdul Nassir Shaari, J., Md. Isa, A. H., et Ageel, A. (2011). Role of intellectual capital on the organizational performance of electrical and electronic SMEs in Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 253-260. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n9p253>
- Khan, A. I., et Yusoff, W. F. W. (2023). The impact of dimensions of intellectual capital on small and medium enterprise (SMEs) performance in Pakistan with a mediating role of absorptive capacity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 110-127. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i3/16518>
- McDowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L., et Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the “black box”. *Journal of Business Research*, 88, 321-327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.025>
- Mohapatra, S., et Pattanayak, J. K. (2024). Unraveling the dynamics of intellectual capital, firm performance, and the influential moderators: BIG4 auditors and group affiliation.

- International Journal of Financial Studies, 12(1), article 29. <https://doi.org/10.3390/ijfs12010029>
- Nahapiet, J., et 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>
 - Observatoire Marocain de la Très Petite et Moyenne Entreprise (OMTPME). (2025). Rapport annuel, édition 2025. <https://omtpme.ma>
 - Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). Small, medium, strong: Trends in SME performance and business conditions. Éditions OCDE.
 - Pavlovic, V., Knezevic, G., et Petkovic, M. (2021). The impact of intellectual capital on financial performance in the fishing industry: Evidence from France. *Custos e Agronegócio on Line*, 17(4), 445-467.
 - Pulic, A. (2000). VAIC : Un outil comptable pour la gestion du capital intellectuel. *International Journal of Technology Management*, 20(5-8), 702-714. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2000.002891>
 - Sadiq, M. N., Ahmad, Z., et Khan, M. S. (2025). The impact of intellectual capital on SMEs performance in Pakistan: Moderating role of digital transformation. *Periodicals of Management Studies*, 5(4), 47-65.
 - Sardo, F., et Serrasqueiro, Z. (2017). A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 771-788. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0105>
 - Sohel Rana, M., et Hossain, S. Z. (2023). Intellectual capital, firm performance, and sustainable growth: A study on DSE-listed nonfinancial companies in Bangladesh. *Sustainability*, 15(9), article 7206. <https://doi.org/10.3390/su15097206>
 - Sonali, V. D. V., et Kaushala, H. (2023). The impact of intellectual capital on firm performance: Evidence from listed consumer staples sector firms in Sri Lanka. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4474776>
 - Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
 - Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
 - Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>