

## **L'impact du capital immatériel sur la performance commerciale des entreprises marocaines : Cas des PME du Grand Agadir**

## **The impact of intangible capital on the Business performance of Moroccan companies: the case of SMEs in the Grand Agadir**

**Abderrahim ID BOUFAKIR, (Doctorant en sciences de gestion)**

*Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)  
Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales  
Université IBN ZOHR d'Agadir, Maroc*

**Said AKRICH, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire d'Études et Recherches en Économie et Gestion (LEREG)  
Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales  
Université IBN ZOHR d'Agadir, Maroc*

**Abdelkrim AAZZAB, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire de Recherche en Entrepreneuriat, Finance et Audit (LAREFA)  
Ecole nationale de commerce et de gestion d'Agadir  
Université IBN ZOHR d'Agadir, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des sciences Juridiques, Économiques et Sociales B.P 8658 Cité Dakhla Agadir Université IBN ZOHR, Maroc (Agadir) Tel.0528217808/0528232817, fax. 0528232820
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	ID BOUFAKIR, A., AKRICH, S., & AAZZAB, A. (2022). L'impact du capital immatériel sur la performance commerciale des entreprises marocaines : Cas des PME du Grand Agadir. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 79-97. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.6916207">https://doi.org/10.5281/zenodo.6916207</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: June 06, 2022

Published online: July 31, 2022

## **L'impact du capital immatériel sur la performance commerciale des entreprises marocaines : Cas des PME du Grand Agadir**

### **Résumé**

Dans une économie moderne fondée sur la connaissance, le capital immatériel est reconnu, à travers ses composantes, comme créateur de valeur et source de la performance. L'objectif de cette étude est de montrer l'impact du capital immatériel, à travers ses composantes, sur la performance commerciale des PME marocaines. Pour ce faire, nous avons retenu la théorie des ressources (Barney, 1991), et l'approche stratégique du management du capital immatériel (Arrègle, 2006) comme des bases théoriques de la littérature. Ainsi, dans cette étude, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste et un raisonnement hypothético-déductif. En effet, un questionnaire a été administré et des données d'enquête ont été recueillies auprès des gestionnaires d'un échantillon de quarante (40) PME du Grand Agadir. Pour le choix de l'échantillon, nous avons opté pour un choix raisonné en optant pour une modélisation, par les équations structurelles à l'aide du logiciel AMOS V23. Les résultats de notre étude montrent que la performance commerciale, des PME marocaines, provient essentiellement des ressources et des compétences internes que du capital clientèle. Il s'est avéré également que les PME marocaines accordent plus d'importance au capital humain et organisationnel, alors que le capital relationnel est relativement négligé. Ce qui, par conséquent, nuit à leurs performances commerciales. Cependant, malgré que les résultats de cette étude se sont avérés satisfaisants et cohérents avec les résultats des études empiriques dans d'autres contextes, il est difficile de les généraliser en raison de la petite taille de l'échantillon étudié.

**Mots clés :** capital immatériel ; théorie des ressources ; capital humain ; capital organisationnel ; performance commerciale

**Classification JEL :** E22 ; H11

**Type de l'article :** Recherche appliquée

### **Abstract**

In a modern knowledge-based economy, intangible capital is recognized, through its components, as a creator of value and source of performance. The purpose of this study is to show the impact of intangible capital, through its components, on the business performance of Moroccan SMEs. To do this, we have retained the theory of resources (Barney, 1991), and the strategic approach to the management of intangible capital (Arrègle, 2006) as theoretical foundations of the literature. Thus, in this study we adopted a positivist epistemological position and a hypothetico-deductive reasoning. Indeed, a questionnaire was administered and survey data were collected from the managers of a sample of forty (40) SMEs in the Grand Agadir. For the choice of the sample, we opted for a reasoned choice by opting for a modeling, by structural equations using the software AMOS V23. The results of our study show that the commercial performance of Moroccan SMEs comes essentially from internal resources and skills rather than from customer capital. It also turned out that Moroccan SMEs give more importance to human and organizational capital, while relational capital is relatively neglected. This, consequently, is detrimental to their business performance. However, although the results of this study were satisfactory and consistent with the results of empirical studies in other contexts, it is difficult to generalize them due to the small sample size.

**Keywords:** intangible capital; resources-based view; human capital; organizational capital; Business performance

**JEL Classification:** E22; H11

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Le passage à une « économie de connaissance », basée sur le savoir et l'innovation, a incité les entreprises à donner plus d'importance au développement du capital immatériel, et à le considérer comme un pivot de la création de valeur et de la performance (Barth & Clinch, 1998; Kallapur & Kwan, 2004). De même, le capital immatériel sous forme de capital humain, structurel ou relationnel devient un facteur décisif pour la performance à long terme d'une entreprise (Albertini & Berger-Remy, 2019). En effet, dans le contexte actuel, le capital immatériel constitue pour les entreprises un levier de la performance et une arme stratégique indispensable, qui leur permet de rester compétitives dans un environnement commercial très dynamique et caractérisé par une concurrence forte et mondialisée. En conséquence, les entreprises sont actuellement convaincues que leurs succès sont étroitement liés à leurs pratiques en termes de développement et de valorisation des éléments immatériels (Bounfour, 2012). Ce changement de paradigme en gestion stratégique a été concrétisé par l'enrichissement de la littérature par des études théoriques et empiriques, effectuées par des chercheurs et des praticiens, qui désormais, associent la performance des entreprises et leurs compétitivités aux facteurs immatériels. Dans cette perspective, plusieurs études empiriques ont été réalisées par plusieurs auteurs, notamment celles de (Bontis, 2001; Hsu & Fang, 2009; Moon & Kym, 2006) qui ont montré qu'ils existent des interactions entre les composantes du capital immatériel et que ses dernières contribuent positivement et significativement à la performance des entreprises.

Dans notre étude, nous avons choisi les petites et moyennes entreprises (PME) exportatrices comme champ d'études pour une raison majeure qui est la performance. En effet, le paysage commercial concurrentiel et turbulent actuel des petites et moyennes entreprises (PME) leurs obligent d'innover pour des performances supérieures et même pour survivre (Ur Rehman et al., 2021). Par conséquent, ce paysage leurs impose d'identifier les éléments de leur capital immatériel afin de le mieux comprendre et pour le bien gérer.

C'est pourquoi nous avons conçu, cette étude empirique spécifiquement pour montrer l'impact du capital immatériel (capital humain, organisationnel et relationnel) des PME marocaines sur leurs performances commerciales. Dans ce cadre, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante : **Dans quelle mesure le capital immatériel, à travers ses composantes, contribue-t-il à la performance commerciale des PME marocaines ?**

Pour répondre à cette problématique, notre article est structuré comme suit : premièrement, une revue de la littérature est effectuée afin de ressortir le cadre théorique de notre recherche. Ensuite, nous allons décrire le désigne de recherche, et concevoir le modèle conceptuel qui sera testé empiriquement.

## 2. Revue de littérature et développement des hypothèses

Il existe plusieurs revues de littérature qui ont entamé le concept du capital immatériel, de ses composantes et de son impact sur la performance. Dans cette section, pour cadrer notre problématique, nous allons présenter les différentes théories, approches et études empiriques antérieures sur lesquelles nous nous sommes basées pour, premièrement, définir un cadre théorique solide, deuxièmement, formuler les hypothèses et, troisièmement, élaborer un modèle conceptuel de recherche que nous allons tester et valider dans la partie empirique.

### 2.1. Le cadre conceptuel du capital immatériel

Le concept du capital immatériel a été présenté pour la première fois par Kenneth Galbraith en 1969 (Bontis, 1998). Cependant, les travaux de recherche sur l'impact du capital immatériel sur la création de valeur et sur le profit, ne se sont multipliés qu'à partir des années quatre-vingt,

avec les travaux de Itami sur la mobilisation des actifs invisibles (Itami, 1987; Kok, 2015). Ce concept a été considéré par plusieurs auteurs, qui appartiennent à des champs disciplinaires diversifiés, comme flou (Edvinsson & Malone, 1997), polysémique qui ne fait pas l'unanimité. Cette pluridisciplinarité a engendré un cadre terminologique large et riche, et elle a rendu complexe sa compréhension. À cet égard, et dans le cadre de l'entreprise, les débats sur le concept du capital immatériel ont suscité beaucoup de controverses parce qu'il porte sur des aspects économiques, managériaux, stratégiques, comptables et financiers (Bessieux-Ollier & Walliser, 2010).

Devant cette multitude d'approches, l'approche stratégique nous semble la plus déterminante. Cela s'explique par sa prise en compte des composantes du capital immatériel et de sa dimension stratégique matérialisée par son impact sur performance des entreprises.

En effet, dans le cadre de l'approche stratégique, on trouve trois théories du capital immatériel qui se sont avérées être toujours d'actualité. La première théorie est celle fondée sur les ressources (théorie des ressources), la deuxième est celle fondée sur les compétences (théorie des capacités dynamiques) et la troisième est la vision fondée sur les connaissances (théorie des connaissances).

En effet, dans notre étude, nous nous sommes basés sur la théorie des ressources dont les fondements se trouvent dans les travaux de (Penrose, 1959) qui a conçu l'entreprise comme une organisation administrative et une panoplie de ressources productives, à la fois physiques et humaines. Ces ressources et capacités peuvent être considérées comme des ensembles d'actifs tangibles et intangibles, notamment les compétences de gestion d'une entreprise, ses processus organisationnels et les informations et connaissances qu'elle contrôle (Barney, 2001). Cette théorie est appliquée pour expliquer les différences de performance dans le même secteur d'activité (Hoopes et al., 2003). En conséquence, dans le cadre de la théorie des ressources (Resource-Based-View), (Edvinsson & Malone, 1999) définissent le capital immatériel comme étant « les relations avec les clients et les partenaires, les efforts d'innovation, l'infrastructure de l'entreprise et les connaissances et les compétences des membres de l'organisation ».

## **2.2. Les composantes du capital immatériel**

Certains chercheurs considèrent la définition du capital immatériel avancée par (Edvinsson & Malone, 1999) est la plus proche de la complétude et la plus conventionnelle dans la communauté scientifique. En effet (Edvinsson & Malone, 1999) adopte une approche analytique, et ils considèrent le capital immatériel comme une ressource créatrice de la valeur, qui doit être décomposé en trois principales composantes : le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel.

(Boussadi & Oubouali, 2018) ont défini le capital humain comme « toutes les capacités individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise ». De sa part (Gallego & Rodríguez, 2005) a défini le capital humain comme « le stock de connaissance que les employés prennent avec eux lorsqu'ils quittent l'entreprise ».

Dans notre étude, nous avons gardé la définition apportée par (Roos, 1998), selon laquelle le capital humain est une variable tridimensionnelle composée de trois dimensions qui sont : la compétence, l'attitude et l'agilité intellectuelle ou les capacités.

(Edvinsson & Malone, 1997) considèrent le capital organisationnel comme tout ce qui demeure lorsque les employés rentrent chez eux. La littérature sur le capital organisationnel fait souvent référence à l'"intelligence" de l'organisation et les processus intégrés en son sein. Nous avons retenu dans notre étude la définition de (Roos, 1998), selon laquelle le capital organisationnel est défini par deux dimensions : le capital processus et le capital innovation.

Pour (Bontis et al., 2000), le capital relationnel ou clientèle est "la connaissance incorporée dans les canaux de marketing et les relations clients qu'une organisation développe au cours de sa vie d'entreprise". Dans cet article, nous avons opté pour cette définition, qui suppose que le

capital relationnel ou clientèle comme une variable unidimensionnelle, composée « des relations avec les clients » comme unique dimension.

### **2.3. Notion de la performance commerciale**

La performance est un concept qui ne fait pas un consensus en termes de sa définition. Cette dernière dépend de l'objectif assigné de sa mesure, de l'angle d'analyse choisie et du champ d'intervention de son utilisateur. Pour (Issor, 2017), la performance de l'entreprise est « une notion polysémique, ambiguë, complexe, difficile à définir et dont les approches sont multiples. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations, mais aussi de son caractère multidimensionnel ». Ainsi, la performance peut être traitée dans plusieurs angles : performance financière, sociale, commerciales...etc (Akrich et al., 2017) . Par conséquent (Akrich, 2006) a montré que les approches de la perception et d'évaluation de la performance dépendent de la nature de la performance étudiée. En effet, dans notre étude, nous nous sommes focalisées sur la performance commerciale des entreprises, qui selon (Leonidou et al., 2002; Sogbossi Bocco, 2010), se mesure par des mesures objectives telles que: « le volume des ventes, la croissance des ventes, l'intensité des ventes, le niveau de bénéfices, la contribution des bénéfices et la part du marché ».

### **2.4. Développement des hypothèses**

Les études empiriques réalisées jusqu'à présent ont montré que le capital immatériel, à travers ses composantes humaine, organisationnelle et relationnelle, a un impact positif et significatif sur la performance des entreprises (Bontis, 1998, 2001).

Dans cette étude, nous avons formulé quatre hypothèses justifiées par les résultats des études empiriques antérieures et qui mettent en exergue la relation entre les variables indépendantes qui sont le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel et la variable dépendante qui est celle de la performance commerciale des petites et moyennes entreprises (PME) marocaines.

#### **- La relation entre le capital humain et la performance commerciale des PME**

Le capital humain joue un rôle important dans le maintien des performances des entreprises à long terme. Dans la mesure où il permet la productivité des travailleurs et également produire des produits relativement de qualité élevée, améliorer leurs images de marque, et de faire ainsi un impact positif sur les avantages concurrentiels. Ainsi, les compétences, l'expérience, l'attitude, l'implication et la créativité des employés peuvent aider les entreprises à améliorer leur performance. (Becker et al., 1997) affirment qu'il existe une relation spécifique à l'entreprise, dans laquelle les compétences et la motivation des employés, ainsi que la conception des emplois et les structures de travail, affecteront la productivité, la créativité et l'effort discrétionnaires de la main-d'œuvre, et amélioreront à leur tour les performances opérationnelles de l'entreprise. Ainsi, pour (Garavan et al., 2001), la connaissance tacite qui réside dans l'esprit des employés distingue la force d'une entreprise d'une autre, ce qui conduira à la compétitivité. De plus, les nouvelles idées et connaissances qui sont développées pour s'engager dans des activités d'innovation comme moyen de rester compétitif dans une économie en mutation sont déclenchées à partir des connaissances et des compétences disponibles qui ont été pratiquées au fil des ans par les propriétaires et les employés (Dost et al., 2016) . De sa part, (Komnenic & Pokrajcic, 2012) ont constaté que le capital humain a un effet positif et significatif sur la performance de l'entreprise liée au rendement des actifs et au rendement des capitaux propres des entreprises en Serbie. Aussi, (Tovstiga & Tulugurova, 2007) ont étudié les effets de l'attitude, des compétences et de l'agilité intellectuelle du capital humain sur la performance des PME et ont trouvé un lien positif dans les relations. De même (Bontis et al., 2000) ont indiqué une association positive significative entre le capital humain et la performance des entreprises malaisiennes, ce qui prouve le rôle important des compétences, des attitudes et de

l'agilité intellectuelle des employés dans l'environnement commercial difficile d'aujourd'hui. En conséquence, les résultats empiriques des études précédentes ont montré l'impact positif des connaissances, des compétences et des capacités des ressources humaines, plutôt que les actifs physiques, sur la performance des entreprises. Par conséquent, l'hypothèse suivante est posée :

**Hypothèse 1 :** *Le capital humain a un impact positif sur la performance commerciale des PME.*

**- La relation entre le capital organisationnel et la performance commerciale des PME**

Le capital structurel ou organisationnel fait référence à la disponibilité de bons processus, de bons systèmes et d'une bonne culture pour transférer les connaissances qui offrent aux entreprises la possibilité d'atteindre une performance supérieure (Bontis, 1998). L'étude de (Kamaluddin & Abdul Rahman, 2009) a révélé elle aussi que le capital structurel est le catalyseur le plus significatif de la rentabilité de l'entreprise, de la qualité, de la croissance des ventes et de la satisfaction des employés. Dans un contexte de PME, (Khaliq et al., 2015) ont rapporté un effet significatif du capital structurel ou organisationnel sur la performance des PME électriques malaisiennes. En effet, le capital structurel facilite le passage des connaissances des formes tacites aux formes explicites afin d'accroître l'efficacité des entreprises et d'améliorer de nombreux aspects de la performance, notamment par la réduction des coûts de production et des coûts non liés à la production (Cohen et al., 2014). Il est important de noter que des employés bien formés et bien informés ne sont pas en mesure d'offrir aux entreprises leur pleine capacité sans l'aide d'une information adéquate, sans l'aide de systèmes d'information, de technologies, de cultures et de procédures appropriées. Par conséquent, l'hypothèse suivante est émise :

**Hypothèse 2 :** *Le capital organisationnel a un impact positif sur la performance commerciale des PME.*

**- La relation entre le capital relationnel et la performance commerciale des PME**

Les relations avec les clients constituent un atout stratégique rare, précieux et difficile à imiter ainsi que leurs impacts sur la performance de l'entreprise. (Badaracco, 1991) affirme que le capital relationnel est un atout important, puisqu'il influe sur la performance organisationnelle par l'entremise de son incidence sur l'innovation et l'efficacité opérationnelle.

De même, un niveau élevé de capital relationnel, tel que la publicité (Örs, 2006; Pitelis, 1991) et la satisfaction et la fidélité des clients (Anderson et al., 1994), est associée à une performance supérieure de l'entreprise. (Srivastava et al., 1998) soulignent qu'un capital relationnel plus important peut se faire utiliser par une entreprise pour améliorer ses performances. (Fornell et al., 2016) a constaté que la satisfaction des clients pouvait maintenir la relation commerciale, diminuer l'élasticité du prix des produits et améliorer le prestige de l'entreprise. (Kaplan & Norton, 2004) expliquent que les entreprises peuvent générer des revenus rentables en approfondissant leurs relations avec les clients existants. Cela leur permet de vendre davantage de leurs produits ou services existants. Ainsi, on peut conclure que le capital client, qui est considéré comme un pont ou un catalyseur dans les activités de capital intellectuel, est le facteur dominant et déterminant pour faire passer le capital immatériel à la valeur marchande, en conséquence, la performance commerciale de l'entreprise. Les relations à long terme avec les connaissances externes fournissent aux entreprises une base solide pour obtenir un avantage concurrentiel et surpasser les autres (Kamukama, 2013). (Sharabati et al., 2010) ont trouvé un effet positif significatif du capital relationnel sur la performance des entreprises pharmaceutiques, mesurée par les clients, les fournisseurs, les partenaires, les alliances, les accords et les licences. En dehors des relations avec le gouvernement, (Kamukama et al., 2011) ont trouvé que les relations avec les clients, les fournisseurs, la communauté et les concurrents apportent des avantages pour la performance. Etant donné l'importance du capital relationnel, l'hypothèse est la suivante :

**Hypothèse 3 :** *Le capital relationnel a un impact positif sur la performance commerciale des PME.*

**- La relation entre le capital immatériel et la performance commerciale des PME**

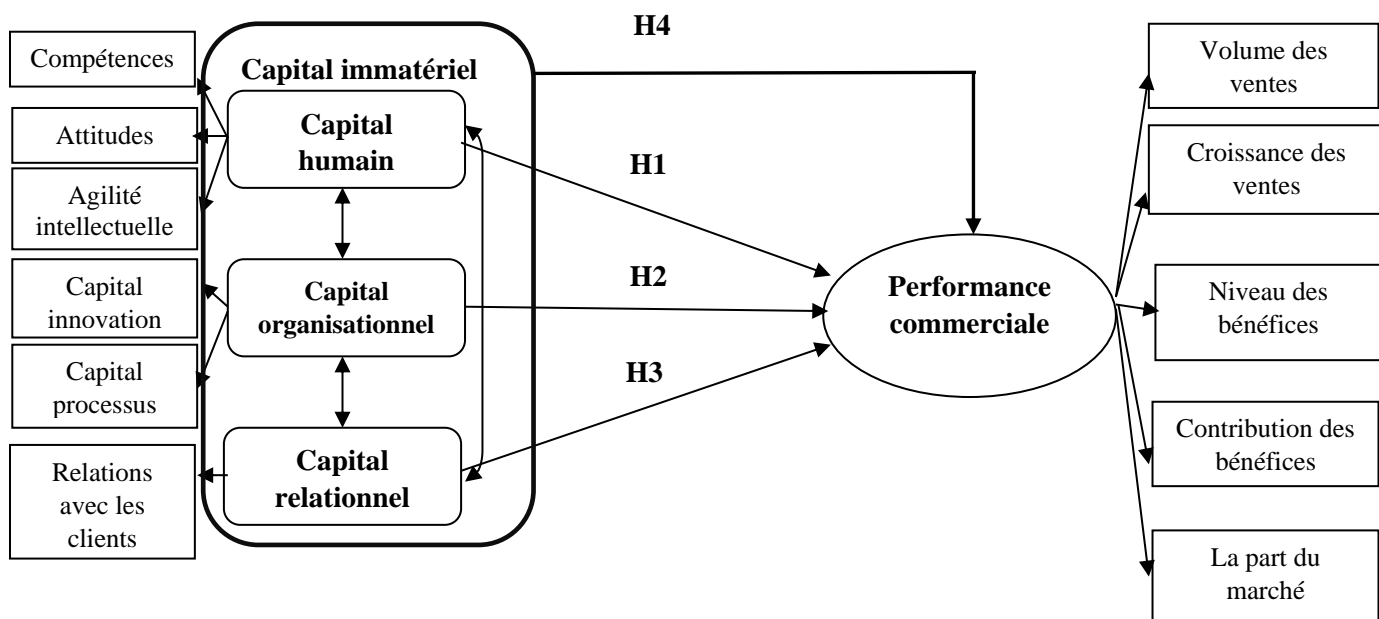
La littérature existante montre que la combinaison de différents éléments immatériels est plus susceptible de contribuer à une performance supérieure. Pour (Mhedhbi, 2010) , l'analyse du rôle des composantes du capital immatériel doit être menée dans une logique d'interaction, et ils ont conclu dans leur études que les trois composantes du capital immatériel s'interagissent et permettent d'impacter la performance de la PME marocaine à l'export. Du point de vue des ressources, l'obtention d'un avantage stratégique nécessite l'intégration de différents types de ressources et de capacités spécifiques à l'entreprise (Teece et al., 2008). Les éléments immatériels fonctionnent rarement de manière indépendante. (Reed et al., 2006) soulignent que " la connaissance intégrée dans une composante du capital immatériel (CI) peut avoir un effet de levier sur la valeur de la connaissance dans les autres composantes, de telle sorte que la valeur de la connaissance dans les autres composantes peut être augmentée. Pour (Reed et al., 2006), les composantes du capital immatériel sont des ressources distinctes et indivisibles qui influent directement sur la performance financière d'une entreprise. Par conséquent, l'hypothèse suivante est posée :

**Hypothèse 4 :** *Le capital immatériel a un impact positif sur la performance commerciale des PME.*

**2.5. Le modèle conceptuel de base**

En se basant sur notre revue de littérature, nous avons élaboré le modèle conceptuel suivant :

*Figure 1 : Le modèle conceptuel de base*



*Source : établi par nos propres soins*

**3. Méthodologie de recherche**

D'abord, nous avons choisi le positionnement épistémologique de recherche dans lequel nous avons défini un ensemble d'objectifs de recherche à atteindre et nous avons présenté le design méthodologique retenu. Ensuite, nous avons décrit notre échantillon d'étude. Et enfin, nous

avons présenté les échelles de mesure des variables et les outils d'analyse de données que nous avons utilisé pour tester et valider notre modèle de recherche.

### **3.1. Modèle de recherche**

Dans cet article, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste. Ce dernier repose sur l'objectivité et l'observation (Gavard-Perret et al., 2012). Concernant la logique de raisonnement, nous suivons une logique hypothético-déductive. En effet, une première analyse théorique de la littérature spécialisée nous a mené à définir notre modèle global de synthèse ainsi que nos hypothèses de recherche (Mhedhbi, 2010) . Ce modèle et ces hypothèses sont ensuite testés sur un échantillon d'entreprises afin de juger de la pertinence des hypothèses initialement formulées.

### **3.2. Échantillon de l'étude et description**

#### **3.2.1. Description de l'échantillon**

Nous avons retenu des répondants ayant des profils des responsables et des dirigeants diversifiés, qui travaillent dans des PME marocaines exportatrices, et qui sont situés dans la région du Grand Agadir. Ainsi, pour bien cerner le champ, nous nous sommes basés sur la définition de PME MAROC (ex Agence nationale de la promotion des PME), où le seul critère retenu est le chiffre d'affaires, pour classer une entreprise parmi les petites et moyennes entreprises.

#### **3.2.2. Méthode d'échantillonnage**

Nous avons cerné notre échantillon par la méthode du choix raisonné (Royer & Zarlowski, 2014). Cette méthode permet au chercheur de faire intervenir son jugement personnel et choisir, sous certaines conditions, ses critères d'échantillonnage. Ainsi, cette méthode nous a permis de sélectionner les entreprises répondant aux trois critères. D'abord, le chiffre d'affaires annuel réalisé par les PME, qui doit être compris entre 1million et 175millions de dirham. Ensuite, La PME figurant dans notre échantillon doit impérativement avoir une activité destinée à l'export. Enfin, les PME de notre échantillon doivent avoir leurs sièges au Grand Agadir.

#### **3.2.3. La taille de l'échantillon**

La population ciblée par cette étude sont les PME marocaines qui représentent 3,3% (soit 17094 PME) du tissu productif marocain composé 517 989 entreprises (OMTPME, 2021) . Le terrain choisi pour mener notre recherche est celui des dirigeants et des responsables des PME exportatrices sises au Grand Agadir. En effet, nous avons pris contact avec la chambre de commerce d'industrie et de services Souss-Massa (CCIS Souss-Massa) pour nous renseigner sur les coordonnées des PME du Grand Agadir. Ainsi, sur une population mère de 1277 PME à la région de Souss-Massa, nous avons limité notre échantillon initial à deux-cent (200) PME. Ensuite, nous avons mené une étude quantitative qui nous a permis de recenser quatre-vingt-onze (91) questionnaires dûment remplis et complétés, soit un taux de réponse de 45,5%. Cependant, après le tri des questionnaires, nous avons retenu quarante (40) questionnaires retournés complets et qui font l'objet d'une analyse de données, soit un taux de réponse effectif de 20%. Cette taille permet donc d'obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant.

#### **3.2.4. Choix de l'échelle**

Le questionnaire comprend trente-huit (38) déclarations, réparties en cinq grandes rubriques. Ses items du questionnaire ont été conçus pour exploiter quatre construits (trois construits relatifs au capital immatériel et le quatrième à la performance commerciale). Il y avait des items utilisés dans l'enquête et basés sur l'accord ou le désaccord du répondant sur une échelle



de type Likert à cinq points. En effet, toutes les variables explicatives et à expliquer sont mesurées par une échelle de Likert de 1 à 5.

### **3.2.5. Le pré-test du questionnaire**

Nous avons soumis notre questionnaire à une phase de pré-test de notre première version du questionnaire auprès d'un échantillon témoin composé de responsables de dix (10) PME de notre échantillon. Cette phase nous a permis de s'assurer que les questions sont bien comprises par les répondants. Ce qui nous a permis de procéder aux rectifications nécessaires avant de collecter les données et de tester notre modèle.

### **3.2.6. La collecte des données**

Pour recueillir les données auprès de la population ciblée, nous avons envoyé des demandes aux responsables des PME exportatrices situées au Grand Agadir, par voie postale et par courriels. Dans ses demandes, nous avons fait une présentation brève de notre étude, ses objectifs, ses implications managériales, notre organisme d'appartenance et nous avons insisté sur le caractère confidentiel et anonyme des réponses. Ainsi que nous avons sollicité aux responsables des PME ciblées de remplir le questionnaire envoyé en attaché. En effet, nous avons envoyé cent-cinquante (150) courriels aux PME et cinquante (50) courriers aux PME exportatrices dont la CCIS Souss-Massa n'avait pas l'adresse email. Au total, l'échantillon concerné par notre étude se compose de quarante (40) PME dont les questionnaires sont retournés complets et exploitables.

Dans cette étude, nous avons considéré l'utilisation du questionnaire de (Bontis, 1998) comme l'outil de collecte de données le plus approprié. Cela est dû au fait que les éléments de l'enquête ont été analysés et évalués dans diverses études antérieures et il a été démontré qu'ils conservent une fiabilité et une validité de construction élevées (Bontis, 1998).

### **3.2.7. Les outils d'analyse des données**

D'abord, nous avons procédé à la codification des éléments du questionnaire, la saisie des réponses et la préparation des données brutes recueillies à l'aide de SPHINX V5. Ensuite, la base de données collectée est exportée au format «.sav», pour être exploitée en utilisant le logiciel SPSS V23. Après, les sorties de cet outil (SPSS V23) nous ont permis de faire une analyse descriptive des données collectées et une analyse de la fiabilité des mesures par l'indice de Cronbach. Après, nous avons procédé à l'analyse de la dimensionnalité des items par l'analyse en composantes principales (ACP). Ainsi qu'une analyse de la validité discriminante qui consiste à vérifier que les items se rapportent à leurs construits stipulées (capital humain, capital organisationnel, capital client et performance commerciale). Enfin, nous avons testé le modèle structurel par le modèle des équations structurelles LISREL (LInear Structural RELationships) en utilisant l'outil AMOS V23. Ce test consiste à confirmer les résultats et à étudier les corrélations entre les différentes variables du modèle conceptuel.

## **4. Résultats et discussions**

D'abord, nous avons commencé par une analyse descriptive de l'échantillon étudié. Ensuite, pour tester notre modèle, nous avons utilisé la méthode des équations structurelles qui passe par deux étapes principales, le test du modèle de mesure d'une part et le test du modèle structurel de l'autre part.

## 4.1. Statistiques descriptives

### 4.1.1. Répartition des entreprises par chiffre d'affaires annuel en dirham

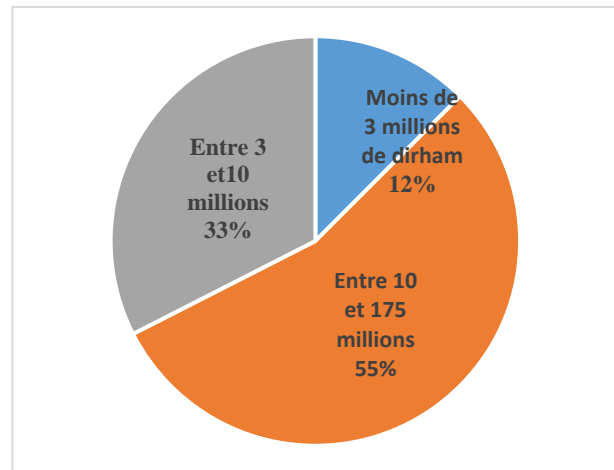
Le chiffre d'affaires annuel de 55% de l'échantillon étudié varie entre dix millions et cent-soixante-quinze millions de dirhams, 32,5% ont un chiffre d'affaires annuel entre trois et dix millions de dirhams et 12,5% des entreprises ont un chiffre d'affaires moins de trois millions de dirhams.

Tableau 1 : Répartition des entreprises par chiffre d'affaires annuel en dirham

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 3 millions	5	12,5
Entre 10 et 175 millions	22	55
Entre 3 et 10 millions	13	32,5
Total	40	100

Source : établi par nos propres soins

Graphique 1 : Répartition des entreprises par chiffre d'affaires annuel en dirham



Source : établi par nos propres soins

### 4.1.2. Répartition des entreprises selon la fonction du répondant

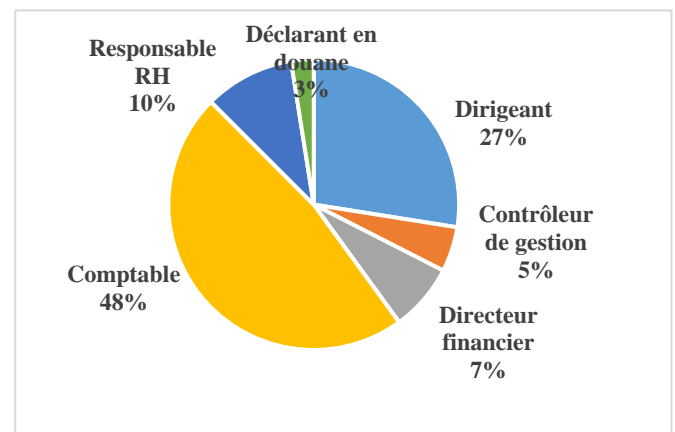
La part de comptable d'entreprises qui ont répondu à ce questionnaire représente 47,5%. Suivi par le dirigeant, qui représente 27,5%. Les profils des répondants qui restent sont : responsable ressources humaines (10%), directeur financier (7,5%), contrôleur de gestion (5%) ou un déclarant en douane (2,5%).

Tableau 2 : Répartition des entreprises selon la fonction du répondant

	Fréquence	Pourcentage
Dirigeant	11	27,5
Contrôleur de gestion	2	5
Directeur financier	3	7,5
Comptable	19	47,5
Responsable RH	4	10
Déclarant en douane	1	2,5
Total	40	100

Source : établi par nos propres soins

Graphique 2 : Répartition des entreprises selon la fonction du répondant



Source : établi par nos propres soins

## 4.2. Résultats

### 4.2.1. Test du modèle de mesure

#### 4.2.1.1. Résultats de la validation des échelles de mesure

Les indices KMO permettent de conclure que les données sont factorisables.

**Tableau 3 : Synthèse des résultats relatifs à la validation des échelles de mesure**

	Nombre d'items avant ACP	Nombre d'items après ACP	Alpha de Cronbach	Indice de KMO	Test de sphéricité de Bartlett		
					Khi-deux approximé	ddl	Signification Bartlett
Capital humain	12	5	0,802	0,696	175,422	66	0,000
Capital organisationnel	11	4	0,800	0,656	156,734	55	0,000
Capital relationnel	5	3	0,133	0,502	21,731	10	0,017
Performance commerciale	5	5	0,885	0,800	112,637	10	0,000

Source : Sorties de SPSS V23

#### 4.2.1.2. Validité discriminante du modèle de mesure global

Nous remarquons que la validité discriminante est établie pour toutes les variables sauf pour, d'une part le lien entre le capital humain et le capital relationnel, et d'autre part le lien entre le capital relationnel et la performance commerciale.

**Tableau 4 : La validité discriminante des échelles de mesure**

Liens 1<-----> 2	Corrélation (r)	R <sup>2</sup>	AVE (ρ VC) 1	AVE <sup>1</sup> (ρ VC) 2	Validité discriminante
CH<----> CO	0,146	0,021316	<b>0,459</b>	<b>0,519</b>	Etablie
CH<----> CR	-0,701	0,491401	<b>0,459</b>	<b>0,2222</b>	Non établie
CH<--> PFC	0,145	0,021025	<b>0,459</b>	<b>0,6233</b>	Etablie
CO<----> CR	-0,475	0,225625	<b>0,519</b>	<b>0,2222</b>	Non établie
CO<--> PFC	0,462	0,213444	<b>0,519</b>	<b>0,6233</b>	Etablie
CR<--> PFC	-0,327	0,106929	<b>0,2222</b>	<b>0,6233</b>	Etablie

Source : Sorties du SPSS

#### 4.2.1.3. Les échelles de mesure des variables du modèle structurel testé

Après une analyse en composantes principales qui consiste à une épuration du modèle de mesure, le capital humain est expliqué par trois facteurs et cinq items, le capital organisationnel est expliqué par un facteur et quatre items, le capital relationnel est expliqué par un facteur et trois items et enfin la performance est expliquée par cinq items.

<sup>1</sup> AVE ou Average Variance Extracted : la variance moyenne de la variable  
 AVE = la somme des carrés des coefficients standardisés d'une variable / le nombre d'indicateurs de la variable

Tableau 5 : Synthèse de l'échelle de mesure retenue de la performance commerciale

Très faible / Très élevé (1-5)			
Variable à expliquer	Facteurs	Codes items	Intitulé des items
La performance commerciale  (PFC)	La performance commerciale  (PFC)	PFC1	Volume des ventes
		PFC2	Croissance des ventes
		PFC3	Le niveau des bénéfices
		PFC4	La contribution des bénéfices
		PFC5	La part du marché

Source : établi par nos propres soins

Tableau 6 : Synthèse des échelles de mesure retenues des variables explicatives

Pas du tout d'accord / Tout à fait d'accord (1-5)			
Variabes explicatives	Facteurs	Codes items	Intitulé des items
Capital humain (CH)	Compétences	CH2	Le succès des programmes de formation.
		CH3	Les connaissances des employés.
	Attitudes	CH4	La motivation des employés.
		CH5	La satisfaction des employés.
	Agilité intellectuelle	CH12	La capacité des employés à améliorer leurs connaissances.
Capital organisationnel (CO)	Capital Processus	CO5	L'accès facile à l'information grâce aux systèmes.
		CO6	La maîtrise des flux d'information.
		CO9	L'implantation et l'usage de nouvelles technologies d'information et de communication.
		CO11	L'efficacité des processus d'exploitation.
Capital relationnel (CR)	Les relations clients	CR2	La conservation des clients.
		CR4	Donner de l'importance aux besoins des clients.
		CR5	La part de marché.

Source : établi par nos propres soins

#### 4.2.2. Résultat du test du modèle structurel

Nous allons tester le modèle structurel par les équations structurelles, pour valider nos hypothèses de recherche.

##### 4.2.2.1. Test des corrélations entre les variables exogènes

L'analyse réalisée pour les trois variables exogènes (capital humain, capital organisationnel et capital relationnel), nous a donné des coefficients de corrélations significatifs au seuil de 1% avec des valeurs de T de Student très significatives.

**Tableau 7 : Corrélations entre les variables exogènes**

	Estimation
CH <--> CO	,566
CR <--> CO	-,475
CR <--> CH	-,701

Source : Sortie de AMOS V23

**Tableau 8 : La validation des hypothèses**

Hypothèses	Relation	Estimation du Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
H1	CH -----> PFC	0,145	0,000	Validée
H2	CO -----> PFC	0,462	0,030	Validée
H3	CR -----> PFC	-0,327	0,641	Non validée

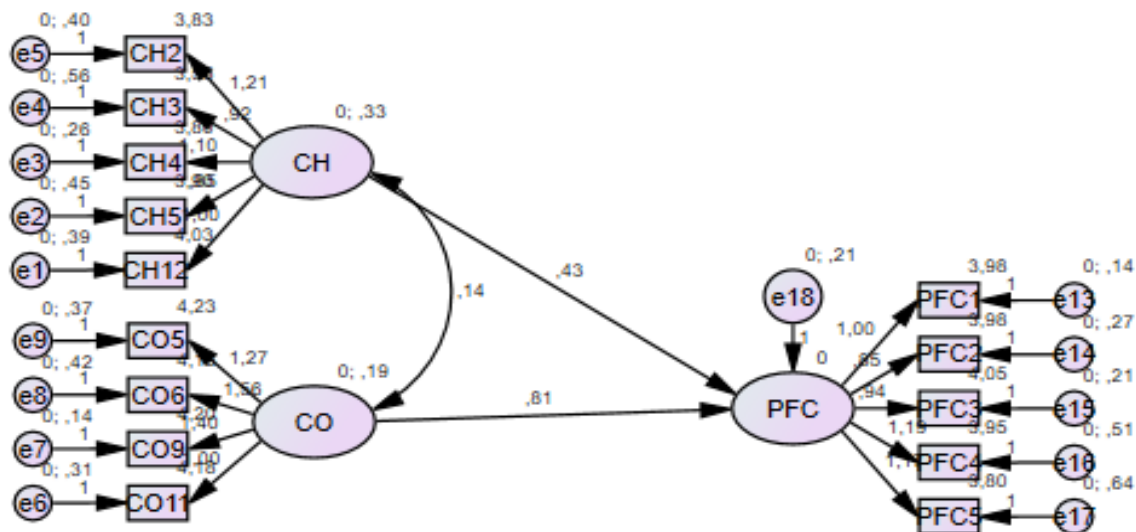
Source : Sortie AMOS V23 établi par nos propres soins

Les relations entre les composantes du capital immatériel (variables exogènes) et la variable endogène de performance commerciale sont toutes significatives et positives sauf pour le capital relationnel. Nous pouvons conclure donc que le capital immatériel, composé du capital humain et du capital organisationnel, influence positivement la performance commerciale de la PME marocaine et donc **H4** est confirmée.

#### 4.2.2.2. Test du modèle de synthèse

Le modèle obtenu comprend trois variables latentes (deux exogènes et une endogène), dont le schéma (sortie du logiciel AMOS V23) est présenté dans la figure suivante :

**Figure 2 : Le modèle de synthèse testé**



Source : établi par nos propres soins

Le calcul des indicateurs du test du modèle structurel de synthèse nous a donné les résultats qui figurent sur le tableau suivant :

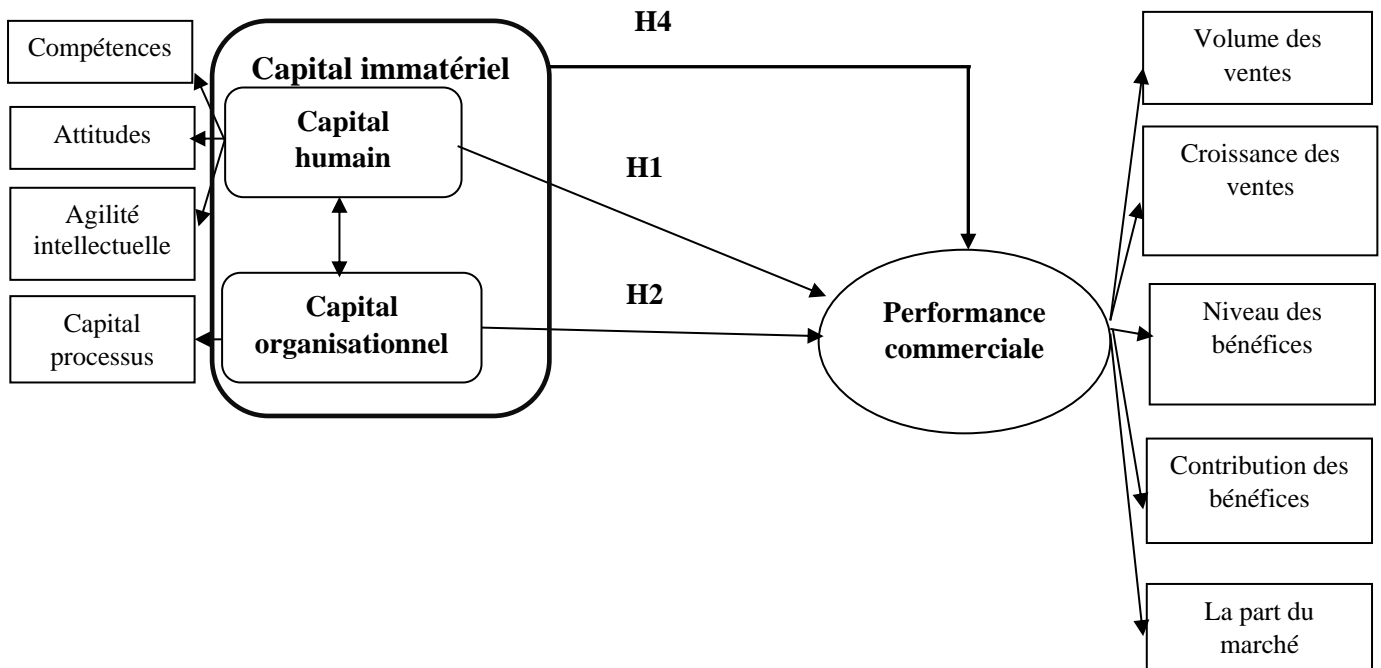
Tableau 9 : Indicateurs du test du modèle structurel

Relation testée	Coefficient	Test de Student t	Seuil de signification
PFC<-- CH	0,429	1,857	0,063
PFC<-- CO	0,809	2,395	0,017
Corrélation : CO<-->CH	0,559		
KHI 2			137.332
		Degré de liberté	74
		Probabilité	0,000

Source : sortie AMOS V23

Le modèle de synthèse se limite à deux variables explicatives (capital humain et capital organisationnel) du capital immatériel et une variable endogène qui est la performance commerciale. Notre modèle de synthèse se présente comme suit :

Figure 3 : Modèle de synthèse



Source : établi par nos propres soins

### 4.3. Discussion des résultats

D'abord, nous avons remarqué que les différentes échelles de mesure utilisées au niveau de notre étude présentent de très bons indices de fiabilité et de validité. Ainsi que les valeurs des principaux indicateurs sont aussi conformes aux standards. Par conséquent, nous pouvons dire alors que les dirigeants des PME sont conscients de l'importance du capital humain et organisationnel dans l'amélioration de leur performance commerciale. En effet, les résultats obtenus dans notre étude coïncident avec les résultats de plusieurs auteurs comme (Bontis et al., 2000). Cependant, dans notre étude, nous avons découvert que le capital relationnel ne joue aucun rôle dans l'amélioration de la performance commerciale des PME marocaines. ce qui est contradictoire avec les résultats de plusieurs études empiriques effectuées par plusieurs auteurs, telles que (Bontis et al., 2000; Tovstiga & Tulugurova, 2007; Ur Rehman et al., 2021). Pour ses auteurs, le capital relationnel, qui est considéré comme un facteur dominant et déterminant pour faire passer le capital immatériel à la valeur marchande, en conséquence, la performance commerciale de l'entreprise.

Ensuite, d'après notre étude, le capital humain a un effet positif sur la performance commerciale des PME marocaines. Cela permet aux dirigeants des PME marocaines de percevoir les valeurs de leurs employés, telles que l'agilité intellectuelle, l'attitude et les compétences, comme des contributeurs importants au succès de leurs entreprises dans cet environnement commercial difficile et concurrentiel. Les perceptions des dirigeants quant à l'importance du capital humain étaient en accord avec l'étude antérieure de (Steenkamp & Kashyap, 2010) sur les dirigeants de PME en Nouvelle-Zélande, qui ont perçu le savoir-faire, l'expérience professionnelle et l'éducation des employés comme les éléments les plus importants du capital humain pour contribuer au succès de l'entreprise. L'effet significatif du capital humain sur la performance commerciale de l'entreprise dans cette étude indique l'importance d'employés compétents pour soutenir et générer en permanence des résultats plus élevés pour les entreprises. Ce qui est conforme aux résultats de l'étude empirique fait par (Bontis et al., 2000) dans les entreprises en Malaisie.

Quant au capital organisationnel, il occupe dans notre étude la première position dans la performance commerciale en terme d'importance. En effet, nous avons révélé que les PME exportatrices ne mettent pas seulement l'accent sur les capacités humaines comme moteurs de la performance de l'entreprise, mais sur des éléments non humains, mais aussi tels que les connaissances codifiées et l'infrastructure. En effet, d'après notre étude, le capital organisationnel des PME marocaines enquêtées inclus seulement le capital processus. Ce dernier se base essentiellement sur l'efficacité du processus d'exploitation, la maîtrise des flux de l'information, l'usage des nouvelles technologies de l'information et de communication et les systèmes d'information qui permettent l'accès facile à l'information. Les PME marocaines perçoivent donc que la structure organisationnelle et l'infrastructure permettent le bon flux de connaissances, ce qui les aide à stimuler la performance commerciale. Ce résultat soutient les arguments et les conclusions d'études antérieures selon lesquels le capital organisationnel a une influence positive sur la performance des entreprises (Kamaluddin & Abdul Rahman, 2009; Kamukama, 2013; Khalique et al., 2015; Wahid & Mahmood, 2013).

Pourtant, on constate que les PME n'accordent pas une grande importance au capital relationnel qui représente la valeur créée dans les relations de l'entreprise avec ses clients. Ce capital reste difficilement maîtrisable et il n'est pas valorisé par les PME marocaines car il se trouve à l'extérieur de l'entreprise et hors les liaisons humaines internes. Ce qui explique la sous-performance des PME qui est due essentiellement à leur incapacité à maîtriser le capital relationnel.

L'analyse du rôle des composantes du capital immatériel doit être menée dans une logique d'interaction. En effet, le capital immatériel des PME marocaines enquêtées dans notre étude est composé du capital humain et organisationnel, qui interagissent et qui influencent positivement sur la performance commerciale. Ce qui confirme les résultats de l'étude empirique de (Bontis, 1998). En effet, pour ce dernier, les systèmes et procédures appropriés permettent aux entreprises d'utiliser pleinement le capital humain intégré dans les employés et offrent aux entreprises l'efficacité, l'innovation procédurale, l'accès à l'information, la maîtrise des coûts et la maximisation des bénéfices par employé. De plus, selon les entreprises dotées de systèmes d'information efficaces ont la capacité de canaliser correctement les connaissances entre les autres membres de l'organisation, ce qui garantit le succès du partage des connaissances (Cohen et al., 2014).

Dans tous les cas, que ça soit en théorie ou la pratique, le capital humain et le capital organisationnel constituent une part très importante du capital immatériel, qui contribue à l'amélioration de la performance commerciale des PME marocaines.

## **5. Conclusion**

Notre principal objectif dans cette étude était d'étudier l'impact des composantes du capital immatériel sur la performance commerciale des PME marocaines. Pour répondre à notre problématique, nous avons mobilisé l'approche stratégique du capital immatériel et la théorie des ressources (Resource-based view) pour la définition du capital immatériel et de ses composantes. Nous avons identifié trois composantes du capital immatériel à savoir le capital humain, le capital organisationnel et le capital relationnel. Nous nous sommes basées sur des études antérieures pour identifier les mesures des composantes du capital immatériel et de la performance commerciale, ainsi que la relation existante entre les composantes du capital immatériel et la performance commerciale.

Quatre hypothèses ont été formulées pour tester l'impact du capital immatériel et de ses composantes sur la performance commerciale des PME marocaines. Par la suite, nous avons élaboré le modèle conceptuel de recherche qui comporte les composantes du capital immatériel comme variables explicatives et la performance commerciale comme variable à expliquer. Afin de tester les hypothèses que nous avons formulées, nous avons adopté un raisonnement hypothético-déductif dans le cadre d'un positionnement épistémologique positiviste. De ce fait, nous avons confronté notre modèle conceptuel aux données issues d'une enquête auprès d'un échantillon de 200 PME sises au Grand Agadir, à l'aide d'un questionnaire composé de trente-huit déclarations.

Pour mener notre étude empirique, nous avons commencé par une analyse descriptive des données recueillies sur le logiciel SPSS V23. Ensuite, nous avons épuré les échelles de mesure par une analyse en composantes principales sur le SPSS V23. Cela nous a permis d'obtenir des échelles de mesure des variables valides et fiables. Par la suite, nous avons utilisé le logiciel AMOS V23 pour tester le modèle structurel en adoptant la méthode des équations structurelles. En dernier lieu, nous avons présenté notre modèle de recherche de synthèse qui a été validé empiriquement comportant, le capital humain et le capital organisationnel, comme variables exogènes et la « performance commerciale » comme variable endogène. Ce travail nous a permis de valider trois hypothèses de recherche et infirmer l'impact positif du capital relationnel sur la performance commerciale des PME marocaines. En effet, les PME marocaines dans cette étude n'ont pas réussi à tirer parti de leurs relationnels (capital relationnel) pour obtenir un avantage concurrentiel et améliorer leurs performances commerciales. Néanmoins, toutes les entreprises dans cette étude semblent avoir montré une préférence dans leur capacité à mobiliser leur capital humain pour établir une orientation vers le marché. En conséquence, on observe que dans cette étude, les PME marocaines ont une préférence pour l'institutionnalisation des connaissances des employés. D'une manière générale, les PME marocaines questionnées dans cette étude doivent encore gérer de manière efficace et efficiente leur capital immatériel pour stimuler leurs performances. Plus précisément, la transformation de leurs capitaux relationnels en performance commerciale reste leur plus grand défi. En outre, le chemin du capital humain vers la performance dans cette étude s'est avéré positif pour les PME marocaines. Idem pour le capital organisationnel. Toutefois, le capital clientèle n'a aucun impact sur la performance des PME. Ceci est contraire aux conclusions de (Bontis, 1998). Ce résultat inattendu peut s'expliquer par les spécificités des PME marocaines et par leurs incapacités à exploiter leurs images de marque pour améliorer leurs performances commerciales. Le principal apport de cette étude, c'est qu'elle pourrait constituer une base solide pour des recherches ultérieures et contribuer aussi à la littérature existante.

Toutefois, notre étude contient un certain nombre de limites. D'abord, au niveau conceptuel, c'est difficile de cerner toutes les composantes du capital immatériel. C'est pour cette raison que nous avons dû adopter les définitions les plus conventionnelles des auteurs. Ensuite, au niveau méthodologique, malgré que les résultats se sont avérés satisfaisants et cohérents avec



les résultats des études empiriques antérieures, la taille réduite de l'échantillon étudié ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Enfin, au niveau empirique, nous avons demandé l'opinion des répondants sur les différentes propositions, ce qui implique une subjectivité des mesures utilisées.

En revanche, il semble intéressant d'élargir l'échantillon étudié, et d'enrichir notre modèle de recherche par des variables modératrices comme par exemple, les facteurs de contingence (taille, âge, phase dans le cycle de vie, la pandémie covid 19...), le contexte interne de l'entreprise, afin d'améliorer la validité interne du modèle de recherche.

## Références

- (1) Akrich, S. (2006). *Contribution à la compréhension de l'apport du contrôle de gestion à la performance des entreprises marocaines* [Thèse de Doctorat en sciences de gestion]. Université CADI AYYAD.
- (2) Akrich, S., Ouabouch, L., & Ghazi, B. E. (2017). Pilotage De La Performance Durable : Nouveau Champs D'application Du Controle De Gestion ? *Finance & Finance Internationale*, 0(7), Article 7.
- (3) Albertini, & Berger-Remy. (2019). Intellectual Capital and Financial Performance : A Meta-Analysis and Research Agenda. *Management*, 22(2), 216.
- (4) Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability : Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- (5) Arrègle, J.-L. (2006). Analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques. *Revue française de gestion*, 160(1), 241-259.
- (6) Badaracco. (1991). *The knowledge link : How firms compete through strategic alliances*. Harvard Business Press.
- (7) Barney. (2001). Resource-based theories of competitive advantage : A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- (8) Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- (9) Barth, M. E., & Clinch, G. (1998). Revalued Financial, Tangible, and Intangible Assets : Associations with Share Prices and Non-Market-Based Value Estimates. *Journal of Accounting Research*, 36, 199.
- (10) Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value : Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- (11) Bessieux-Ollier, C., & Walliser, E. (2010). Le capital immatériel. État des lieux et perspectives. *Revue française de gestion*, 36(207), 85-92.
- (12) Bontis, N. (1998). Intellectual capital : An exploratory study that develops measures and models. *Management decision*.
- (13) Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets : A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- (14) Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- (15) Bounfour, A. (2012). La valeur dynamique du capital immatériel. *Revue Française de Gestion*.

- (16) Boussadi, A. E., & Oubouali, Y. (2018). Le capital humain comme déterminant de la performance à l'export. *Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion*, 0(1), Article 1.
- (17) Cohen, S., Naoum, V.-C., & Vlismas, O. (2014). *Intellectual Capital, Strategy and Financial Crisis from a SMEs Perspective*. 19.
- (18) Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The impact of intellectual capital on innovation generation and adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), 675-695.
- (19) Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*.
- (20) Edvinsson, & Malone. (1999). *Le capital immatériel de l'entreprise*. Maxima.
- (21) Fornell, C., Morgeson, F. V., & Hult, G. T. M. (2016). Stock Returns on Customer Satisfaction Do Beat the Market: Gauging the Effect of a Marketing Intangible. *Journal of Marketing*, 80(5), 92-107.
- (22) Gallego, & Rodríguez. (2005). Situation of intangible assets in Spanish firms: An empirical analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 105-126.
- (23) Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 48-68.
- (24) Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd). Pearson.
- (25) Hoopes, D., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 889-902.
- (26) Hsu, Y.-H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- (27) Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise: Un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyética / Projectique*, 17(2), 93-103.
- (28) Itami. (1987). *Mobilizing invisible assets* (Harvard University Press).
- (29) Kallapur, S., & Kwan, S. Y. S. (2004). The Value Relevance and Reliability of Brand Assets Recognized by U.K. Firms. *The Accounting Review*, 79(1), 151-172.
- (30) Kamaluddin, A., & Abdul Rahman, R. (2009). Enhancing organisation effectiveness through human, relational and structural capital: An empirical analysis / Amrizah Kamaluddin, Rashidah Abdul Rahman. *Malaysian Accounting Review*, 8(1), 1-17.
- (31) Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: Company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 260-283.
- (32) Kamukama, N., Ahiauzu, A. I., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 152-164.
- (33) Kaplan, & Norton. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.
- (34) Khalique, M., Bontis, N., Abdul Nassir bin Shaari, J., & Hassan Md. Isa, A. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- (35) Kok, A. (2015). *Intellectual capital management at universities* [Thèse de Doctorat]. University of Johannesburg.
- (36) Komnencic, B., & Pokrajcic, D. (2012). Intellectual capital and corporate performance of MNCs in Serbia. *Journal of Intellectual Capital*, 13, 106-119.

- (37) Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance : A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- (38) Mhedhbi. (2010). *Capital immatériel : Interaction et création de valeur. Cas d'entreprises tunisiennes* [Thèse de Doctorat]. Jean Moulin Lyon 3.
- (39) Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 23(3), 253-269.
- (40) OMTPE. (2021). *Rapport consolidé des exercices 2019 2020* (N° 2; p. 43-60). Observatoire Marocain de la Très petite et moyenne entreprise.
- (41) Örs, E. (2006). The Role of Advertising in Commercial Banking. *CEPR Discussion Papers*, Article 5461. <https://ideas.repec.org/p/cpr/ceprdp/5461.html>
- (42) Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. (Oxford). Basil Blackwell.
- (43) Pitelis, C. (1991). The Effects of Advertising (and) Investment on Aggregate Profits. *Scottish Journal of Political Economy*, 38(1), 32-40.
- (44) Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- (45) Roos, J. (1998). Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long Range Planning*, 31(1), 150-153.
- (46) Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 8. Échantillon(s). In *Méthodes de recherche en management: Vol. 4e éd.* (p. 219-260). Dunod;
- (47) Schneeweiss, H. (2008). Models with latent variables : LISREL versus PLS. *Statistica Neerlandica*, 45, 145-157.
- (48) Sharabati, A. A., Naji Jawad, S., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131.
- (49) Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241(1), 119.
- (50) Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value : A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2-18.
- (51) Steenkamp, N., & Kashyap, V. (2010). Importance and contribution of intangible assets : SME managers' perceptions. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 368-390.
- (52) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2008). *Dynamic capabilities and strategic management* (p. 27-52).
- (53) Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707.
- (54) Ur Rehman, S., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance : A mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*.
- (55) Wahid, R. A., & Mahmood, R. (2013). *Relationship of Intellectual Capital Dimensions and Performance of Banks in Malaysia : An Exploratory Study*. 4(15), 9.