

Repenser le lien entre capital relationnel, innovation et performance des PME : une revue critique de la littérature

Rethinking the Relationship Between Relational Capital, Innovation, and SME Performance: A Critical Literature Review

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. Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence accrue et une accélération des mutations technologiques, les petites et moyennes entreprises (PME) sont amenées à mobiliser des ressources intangibles pour consolider leur avantage concurrentiel. Parmi ces ressources, le capital relationnel occupe une place centrale, dans la mesure où il regroupe l'ensemble des liens que l'entreprise entretient avec ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires institutionnels et, plus largement, son environnement d'affaires. Le présent article propose une revue critique de la littérature consacrée aux relations unissant le capital relationnel, l'innovation et la performance dans le contexte spécifique des PME. En s'appuyant sur un corpus de travaux empiriques constitué de dix études empiriques, identifiées à l'issue d'une procédure de sélection systématique conduite dans les bases Scopus, Web of Science et Google Scholar conduits notamment en Italie, au Mexique, à Taïwan, en Espagne et en Indonésie, l'analyse dégage trois enseignements principaux. Premièrement, le capital relationnel constitue un antécédent robuste de la capacité d'innovation des PME, qu'il s'agisse d'innovation radicale ou incrémentale. Deuxièmement, cette relation transite fréquemment par des variables intermédiaires telles que l'orientation technologique, l'orientation marché ou l'orientation entrepreneuriale, dont l'effet sur l'innovation demeure néanmoins contrasté selon les contextes étudiés. Troisièmement, l'innovation agit le plus souvent comme mécanisme de transmission entre le capital relationnel et la performance globale de l'entreprise, sans que cette dernière relation soit toujours linéaire ni univoque. Sur la base de ces constats, un modèle conceptuel intégrateur est proposé, articulant capital relationnel, orientation technologique, innovation et performance. L'article se conclut par une discussion des limites de la littérature recensée et par des pistes de recherche destinées à être mobilisées dans le contexte marocain, où l'étude du capital relationnel des PME demeure encore peu développée.

Mots-clés : *capital relationnel ; innovation ; performance des PME ; orientation technologique ; capital intellectuel ; revue de littérature.*

Abstract. In an economic environment characterized by intensified competition and accelerating technological change, small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly rely on intangible resources to strengthen their competitive advantage. Among these resources, relational capital occupies a central position, as it encompasses the network of relationships that firms maintain with customers, suppliers, institutional partners, and, more broadly, their business environment. This article provides a critical review of the literature examining the relationships between relational capital, innovation, and firm performance in the specific context of SMEs. Drawing on a corpus of ten empirical studies identified through a systematic selection process conducted using the Scopus, Web of Science, and Google Scholar databases, with evidence from countries including Italy, Mexico, Taiwan, Spain, and Indonesia, the analysis highlights three main findings. First, relational capital emerges as a robust antecedent of SMEs' innovation capabilities, encompassing both radical and incremental innovation. Second, this relationship frequently operates through mediating or intervening variables such as technological orientation, market orientation, and entrepreneurial orientation, although their effects on innovation vary across the contexts examined. Third, innovation most often acts as a

transmission mechanism linking relational capital to overall firm performance, although this relationship is not always linear or unidirectional. Based on these findings, an integrative conceptual model is proposed, linking relational capital, technological orientation, innovation, and firm performance. The article concludes by discussing the limitations of the existing literature and identifying avenues for future research, particularly in the Moroccan context, where research on the relational capital of SMEs remains relatively underdeveloped.

Keywords: *relational capital; innovation; SME performance; technological orientation; intellectual capital; literature review.*

1. Introduction

Les petites et moyennes entreprises constituent l'ossature du tissu productif de la quasi-totalité des économies contemporaines, qu'elles soient développées ou émergentes. Confrontées à une concurrence internationale de plus en plus vive, à la digitalisation accélérée des marchés et à un raccourcissement continu du cycle de vie des produits, ces structures ne peuvent plus fonder durablement leur compétitivité sur les seules ressources tangibles. Longtemps réservée à l'étude des grandes entreprises, la question du capital intellectuel, et plus particulièrement de sa composante relationnelle, s'impose désormais comme un objet de recherche à part entière dans le champ des PME, tant les relations nouées avec les clients, les fournisseurs, les institutions de recherche et les partenaires d'affaires apparaissent déterminantes pour compenser les contraintes structurelles propres à ces organisations de petite taille : ressources financières limitées, faible pouvoir de négociation et accès restreint aux compétences technologiques de pointe.

Le capital relationnel, entendu comme l'ensemble des ressources issues des relations qu'une organisation entretient avec son environnement externe, est ainsi progressivement reconnu comme un vecteur essentiel de la capacité d'innovation et, par extension, de la performance des PME. Toutefois, la littérature mobilisée pour établir ce lien demeure dispersée, hétérogène sur le plan méthodologique et largement concentrée sur des contextes géographiques particuliers, laissant peu de place à une lecture intégrée susceptible d'éclairer les mécanismes par lesquels le capital relationnel se traduit en innovation, puis en performance. Cette fragmentation revêt plusieurs formes concrètes : des différences conceptuelles dans l'opérationnalisation du capital relationnel, tantôt assimilé à la confiance interorganisationnelle, tantôt aux réseaux d'affaires ou à la dimension relationnelle du capital social ; une diversité des types d'innovation considérés selon les études, radicale, incrémentale, de produit, de procédé ou de service ; une hétérogénéité des méthodes mobilisées, entre enquêtes par questionnaire, modélisation par équations structurelles et études de cas ; une dispersion des contextes sectoriels et géographiques, du secteur manufacturier italien aux services financiers taiwanais ; et enfin des résultats parfois contradictoires quant au rôle médiateur des orientations stratégiques.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, dont l'objectif est double. Il s'agit, d'une part, de dresser un état des lieux critique des recherches empiriques ayant examiné la relation entre capital relationnel, innovation et performance au sein des PME et, d'autre part, de proposer, sur la base de cette synthèse, un modèle conceptuel intégrateur susceptible de servir de socle à de futures investigations empiriques, notamment dans le contexte marocain où cette thématique demeure encore peu explorée : une recherche bibliographique ciblée, conduite dans les bases Scopus, Web of Science et Cairn en combinant les termes « capital relationnel », « PME » et « Maroc », n'a permis d'identifier aucune étude empirique ayant mobilisé conjointement ces construits dans ce contexte national, ce qui conforte le positionnement de la présente revue. La problématique qui structure cette revue peut ainsi être formulée de la manière suivante : *dans quelle mesure le capital relationnel constitue-t-il un antécédent de l'innovation des PME, et par quels mécanismes cette relation se répercute-t-elle sur leur performance globale ?* Répondre à cette interrogation suppose de clarifier au préalable les contours conceptuels du capital relationnel, de l'innovation et de la performance, avant

d'examiner les principales théories mobilisées pour en rendre compte, puis de recenser et de discuter les résultats des travaux empiriques les plus significatifs.

Pour ce faire, l'article est organisé en cinq temps. Une première partie expose la méthodologie de sélection des travaux mobilisés dans la revue. Une deuxième partie propose un cadre conceptuel clarifiant les notions centrales mobilisées tout au long de la revue. Une troisième partie présente brièvement les principaux ancrages théoriques sur lesquels s'appuient les travaux recensés. Une quatrième partie, qui constitue le cœur de l'article, propose une revue critique de la littérature empirique consacrée aux liens entre capital relationnel, orientations stratégiques, innovation et performance des PME, appuyée par des tableaux de synthèse. Une cinquième partie propose enfin un modèle conceptuel intégrateur, assorti d'hypothèses de recherche, avant de conclure sur les apports et les limites de la littérature existante ainsi que sur les perspectives de recherche futures, notamment pour le contexte marocain.

2. Méthodologie de la revue de littérature

Afin de garantir la rigueur et la traçabilité de la présente revue critique, une procédure de sélection systématique des travaux empiriques a été mise en œuvre. La recherche documentaire a été conduite dans trois bases de données bibliographiques de référence, Scopus, Web of Science et Google Scholar, en combinant, à l'aide des opérateurs booléens ET/OR, les termes suivants, déclinés en français et en anglais : « capital relationnel » (relational capital), « innovation », « performance des PME » (SME performance), « orientation technologique » (technology orientation) et « capital intellectuel » (intellectual capital).

Trois critères d'inclusion ont guidé la sélection des études retenues : (i) il doit s'agir d'articles empiriques, quantitatifs ou qualitatifs, publiés dans des revues à comité de lecture ; (ii) l'échantillon étudié doit être composé, exclusivement ou majoritairement, de petites et moyennes entreprises ; (iii) l'étude doit mobiliser une mesure explicite du capital relationnel, entendu au sens défini dans le cadre conceptuel de cet article, et non uniquement des concepts proches tels que le capital social, la confiance interorganisationnelle ou les réseaux d'affaires. À l'inverse, ont été écartées les contributions strictement conceptuelles ou théoriques, dépourvues de validation empirique, ainsi que les études centrées exclusivement sur les grandes entreprises sans distinction possible des résultats propres aux PME.

Cette démarche a permis de constituer un corpus principal de dix études empiriques, présentées de manière synthétique dans le tableau 2, auquel s'ajoutent plusieurs travaux complémentaires, notamment des méta-analyses (Rosenbusch et al., 2011 ; Bowen et al., 2010 ; Grinstein, 2008) et des études portant sur des concepts connexes tels que le capital social ou la confiance interorganisationnelle, mobilisés à titre de contextualisation théorique et de mise en perspective critique, mais explicitement distingués, dans l'analyse qui suit, des études mesurant directement le capital relationnel.

3. Cadre conceptuel

a. Le capital intellectuel et le capital relationnel

Le capital intellectuel désigne l'ensemble des ressources immatérielles dont dispose une organisation et qui, sans être inscrites au bilan comptable, participent directement à la création de valeur. Il est généralement admis, à la suite des travaux fondateurs en la matière, que le capital intellectuel se décompose en trois grandes catégories complémentaires : le capital humain, le capital structurel, également qualifié d'organisationnel, et le capital relationnel (Bontis, 2001 ; Edvinsson et Malone, 1997). Le capital humain renvoie aux connaissances, aux compétences, à l'expérience et à la créativité des collaborateurs de l'entreprise, ressources mobiles qui ne peuvent être détenues en propre par l'organisation. Le capital structurel regroupe quant à lui l'ensemble des routines, des procédures, des systèmes d'information et des bases de connaissances qui demeurent au sein de l'entreprise indépendamment des individus qui la

composent ; une partie de ce capital, qualifiée de capital d'innovation, correspond plus spécifiquement à l'infrastructure qui soutient la génération et la conservation des idées nouvelles ainsi que leur transformation en produits ou en procédés (Agostini, Nosella et Filippini, 2017 ; Hsu et Fang, 2009).

Le capital relationnel, sur lequel se concentre la présente revue, correspond à la valeur incorporée dans les relations qu'une entreprise entretient avec les acteurs de son environnement externe : clients, fournisseurs, partenaires de recherche, institutions publiques, réseaux professionnels et, dans une certaine mesure, concurrents. Il englobe également des dimensions telles que la réputation, la notoriété de la marque et la fidélité de la clientèle (Agostini et al., 2017). Dans une perspective proche, Capello et Faggian (2005) définissent le capital relationnel comme l'ensemble des relations, des rapports de pouvoir et des formes de coopération établies entre entreprises, institutions et individus, qui procèdent d'un fort sentiment d'appartenance et d'une capacité de coopération élevée. Delgado-Verde et al. (2011) insistent, pour leur part, sur la dimension mesurable de ce capital à travers la qualité des relations nouées avec les clients et les fournisseurs.

Cette conception du capital relationnel s'inscrit dans le prolongement des travaux consacrés au capital social, dont Nahapiet et Ghoshal (1998) proposent une définition devenue classique : la somme des ressources actuelles et potentielles intégrées dans, disponibles à travers et dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale. Les mêmes auteurs distinguent trois dimensions du capital social : la dimension structurelle, relative à la configuration et à la densité des liens ; la dimension cognitive, relative à la vision et aux objectifs partagés ; et la dimension relationnelle proprement dite, relative aux ressources engendrées par les relations interpersonnelles telles que la confiance, les normes, les obligations réciproques et le sentiment d'identification. C'est cette dernière dimension qui fonde, pour l'essentiel, la notion de capital relationnel telle qu'elle est appliquée au contexte entrepreneurial.

Il importe cependant de souligner que le capital relationnel organisationnel, tel que mobilisé dans la présente revue, ne se confond pas strictement avec le capital social ni avec sa seule dimension relationnelle au sens de Nahapiet et Ghoshal (1998). Le capital social renvoie, de manière plus large, à l'ensemble des ressources structurelles, cognitives et relationnelles issues du réseau de relations d'un individu ou d'une organisation, tandis que le capital relationnel, en tant que composante du capital intellectuel, désigne plus spécifiquement la valeur économique et stratégique tirée des relations externes de l'entreprise avec ses clients, fournisseurs et partenaires institutionnels, indépendamment de la structure du réseau qui les sous-tend. La dimension relationnelle du capital social constitue, quant à elle, un sous-ensemble conceptuel du capital social, centré sur les ressources engendrées par la qualité des liens interpersonnels (confiance, normes, obligations réciproques), et non un synonyme du capital relationnel organisationnel. Ces trois notions sont donc apparentées mais non strictement équivalentes : dans la présente revue, seules les études mobilisant explicitement une mesure du capital relationnel organisationnel sont considérées comme portant directement sur l'objet de la recherche, les travaux centrés sur le capital social ou sur la confiance interorganisationnelle étant mobilisés à titre complémentaire et systématiquement identifiés comme tels (voir section 5).

b. L'innovation en contexte PME

L'innovation renvoie, au sens large, à la génération et à la mise en œuvre d'idées, de processus, de produits ou de services nouveaux, ainsi qu'à l'exploitation réussie d'idées créatives (Baker et Sinkula, 1999, cités par Ramírez-Solis, Llonch-Andreu et Malpica-Romero, 2022a). Dans la littérature consacrée aux PME, il est habituel de distinguer l'innovation radicale, qui correspond au développement de produits entièrement nouveaux, à la pénétration de nouveaux marchés ou à l'adoption de nouveaux canaux de distribution, de l'innovation incrémentale, qui traduit

l'amélioration progressive de produits, de procédés ou de services existants (Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2006). Cette distinction, mobilisée notamment par Agostini et al. (2017) pour évaluer la performance d'innovation des PME manufacturières italiennes, permet de rendre compte de la diversité des trajectoires d'innovation empruntées par les petites structures, qui privilégient souvent des formes d'innovation incrémentale moins coûteuses et moins risquées que l'innovation radicale.

Au-delà de cette typologie, la littérature distingue également l'innovation en tant que capacité organisationnelle globale, c'est-à-dire l'aptitude à générer et à mettre en marché des nouveautés, de l'innovation en tant que résultat mesurable, apprécié par exemple à travers le taux de lancement de nouveaux produits, le degré de différenciation de ces produits par rapport à l'offre concurrentielle ou leur taux de succès commercial. Cette dernière acception, parfois qualifiée de « succès de l'innovation », est particulièrement mobilisée dans les travaux empiriques recensés dans cette revue, car elle permet d'évaluer non seulement la fréquence de l'innovation mais également son efficacité perçue par les dirigeants de PME.

Enfin, il importe de souligner que l'innovation dans les PME ne saurait être appréhendée indépendamment des ressources et des capacités mobilisées pour la produire. À cet égard, le capital relationnel, comme le capital intellectuel dans son ensemble, est fréquemment présenté comme un antécédent direct de la capacité d'innovation, ce qui justifie l'attention portée, dans la présente revue, à l'articulation entre ces deux construits.

c. L'orientation technologique et les autres orientations stratégiques

L'orientation technologique désigne la propension d'une entreprise à introduire ou à utiliser des technologies, des produits ou des procédés nouveaux, ainsi que son aptitude et sa volonté de développer des technologies sophistiquées (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Gao, Zhou et Yim, 2007). Une entreprise fortement orientée vers la technologie investit de manière soutenue dans la recherche et le développement, adopte volontiers les technologies de pointe et encourage ses collaborateurs à proposer des idées radicales, dans une logique de rupture plutôt que de simple adaptation aux besoins exprimés par les clients (Zhou, Yim et Tse, 2005).

Cette orientation technologique s'inscrit dans un ensemble plus large d'orientations stratégiques susceptibles de conditionner la trajectoire d'innovation des PME. L'orientation marché renvoie ainsi à un ensemble de comportements et d'activités liés à la génération, à la diffusion et à la réactivité de l'entreprise vis-à-vis des signaux émis par le marché (Jaworski et Kohli, 1993 ; Narver et Slater, 1990). L'orientation entrepreneuriale, quant à elle, correspond aux processus, aux structures et aux comportements organisationnels caractérisés par l'innovation, la proactivité et la prise de risque (Covin et Slevin, 1988, 1989). Enfin, l'orientation apprentissage traduit la propension de l'organisation à créer et à exploiter la connaissance afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable (Calantone, Cavusgil et Zhao, 2002).

Ces quatre orientations stratégiques ne s'excluent pas mutuellement ; elles sont au contraire susceptibles de se combiner et de se renforcer au sein d'une même organisation, tout en produisant des effets différenciés, parfois contradictoires, sur la capacité d'innovation, ainsi que le montreront les travaux empiriques examinés plus loin. Leur intérêt, pour la présente revue, réside dans le rôle de variables intermédiaires qu'elles sont susceptibles de jouer entre le capital relationnel, en amont, et l'innovation, en aval.

d. La performance des PME

La performance constitue un construit multidimensionnel dont l'appréhension varie sensiblement selon les travaux mobilisés. Dans le contexte spécifique des PME, où l'accès à des données financières objectives et fiables demeure souvent limité, la littérature privilégie fréquemment des mesures subjectives de la performance, fondées sur la perception des dirigeants ou des responsables interrogés (Dess et Robinson, 1984, cités par Ramírez-Solis et

al., 2022a). Ces mesures intègrent généralement plusieurs dimensions complémentaires : la performance financière, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des employés et l'efficacité opérationnelle (Jaworski et Kohli, 1993 ; Narver et Slater, 1990).

Par ailleurs, une distinction utile doit être établie entre la performance d'innovation, entendue comme la capacité de l'entreprise à générer des innovations radicales et incrémentales (Agostini et al., 2017), et la performance globale de l'entreprise, qui inclut des dimensions financières et organisationnelles plus larges (Ramírez-Solis et al., 2022a). Cette distinction est essentielle dans la mesure où la littérature recensée tend à montrer que l'innovation constitue un antécédent de la performance globale plutôt qu'une composante de celle-ci, ce qui invite à considérer l'innovation comme une variable médiatrice entre les ressources intangibles de l'entreprise, dont le capital relationnel, et sa performance d'ensemble.

Enfin, il convient de noter que la relation entre innovation et performance, bien que largement admise en sciences de gestion depuis les travaux fondateurs de Schumpeter (2008 [1934]), demeure empiriquement contrastée : plusieurs méta-analyses soulignent en effet que cette relation est contingente à des facteurs tels que l'âge de l'entreprise, le type d'innovation considéré et le contexte institutionnel et culturel dans lequel évolue la PME (Rosenbusch, Brinckmann et Bausch, 2011 ; Bowen, Rostami et Steel, 2010).

4. Cadre théorique

a. La théorie fondée sur les ressources

La théorie fondée sur les ressources, ou Resource-Based View, constitue le socle théorique le plus fréquemment mobilisé pour expliquer la relation entre capital relationnel, innovation et performance des PME. Selon cette perspective, initiée par Barney (1991), l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend de sa capacité à détenir et à mobiliser des ressources hétérogènes, présentant un caractère de valeur, de rareté, d'inimitabilité et de non-substituabilité. Appliquée au champ des PME, cette approche postule que les ressources intangibles telles que le capital relationnel, précisément parce qu'elles sont difficilement imitables par les concurrents, sont susceptibles de constituer une source durable d'avantage compétitif, y compris pour des structures de petite taille disposant de moyens financiers limités (Ramírez-Solis, Llonch-Andreu et Malpica-Romero, 2022b).

Dans une extension plus récente de cette théorie, l'approche par les capacités dynamiques met l'accent sur l'aptitude des organisations à reconfigurer en permanence leurs ressources et compétences pour s'adapter à un environnement changeant (Teece, 2007). Cette perspective éclaire particulièrement bien le rôle des orientations stratégiques, telles que l'orientation technologique ou l'orientation entrepreneuriale, considérées comme des capacités dynamiques permettant de transformer le capital relationnel en résultats d'innovation effectifs. Plusieurs travaux empiriques recensés dans cette revue s'appuient explicitement sur cette lecture combinée de la théorie fondée sur les ressources et des capacités dynamiques pour justifier le rôle médiateur des orientations stratégiques entre les ressources relationnelles de l'entreprise et sa performance.

b. La théorie du capital social

En complément de la théorie fondée sur les ressources, la théorie du capital social, telle que formalisée par Nahapiet et Ghoshal (1998), constitue le second ancrage théorique majeur de la littérature consacrée au capital relationnel des PME. Cette théorie postule que les relations sociales entretenues par une organisation avec son environnement externe constituent une ressource à part entière, susceptible d'être mobilisée pour accéder à des ressources complémentaires, échanger des connaissances et réduire les coûts de transaction associés à la coopération inter-organisationnelle. Appliquée aux PME, cette théorie permet de comprendre pourquoi des structures dépourvues de ressources technologiques ou financières importantes

parviennent néanmoins à innover, en s'appuyant sur des réseaux de collaboration avec les clients, les fournisseurs, les universités et les centres de recherche (Ramírez-Solis et al., 2022b).

Cette théorie permet en outre d'articuler le capital relationnel avec les autres composantes du capital intellectuel, dans la mesure où Nahapiet et Ghoshal (1998) soutiennent explicitement que le capital social contribue à la création de capital intellectuel nouveau. Cette articulation théorique justifie l'attention conjointe portée, dans la littérature recensée, aux effets directs du capital relationnel sur l'innovation et à ses effets indirects, transitant soit par le renforcement des autres formes de capital intellectuel, soit par l'adoption d'orientations stratégiques favorables à l'innovation.

5. Revue de la littérature

a. Le capital relationnel comme antécédent de l'innovation dans les PME

La relation entre capital relationnel et innovation constitue le fil conducteur de la plupart des travaux empiriques recensés dans cette revue. L'étude conduite par Ramírez-Solis et al. (2022a) auprès de 360 PME mexicaines opérant dans les secteurs des services, de l'industrie et du commerce, dans quatre grandes villes du pays, offre à cet égard des résultats particulièrement éclairants. Mobilisant la modélisation par équations structurelles, les auteurs mettent en évidence un effet positif et significatif du capital relationnel sur l'innovation, effet qui demeure toutefois moins prononcé que celui exercé sur la performance globale de l'entreprise. Ce résultat suggère que, si le capital relationnel favorise indéniablement la capacité d'innovation des PME, son influence sur la performance emprunte également des voies qui ne transitent pas exclusivement par l'innovation.

Dans une seconde étude conduite sur le même échantillon de PME mexicaines, Ramírez-Solis et al. (2022b) approfondissent cette relation en introduisant quatre orientations stratégiques susceptibles de médier l'effet du capital relationnel sur l'innovation : l'orientation marché, l'orientation entrepreneuriale, l'orientation apprentissage et l'orientation technologique. Les résultats obtenus confirment sans ambiguïté que le capital relationnel exerce un effet direct, positif et statistiquement robuste sur chacune de ces quatre orientations, ce qui conduit les auteurs à qualifier le capital relationnel de ressource fondatrice, susceptible d'irriguer l'ensemble des orientations stratégiques de la PME plutôt que de se limiter à un effet isolé sur l'innovation.

Cette lecture rejoint les conclusions de travaux antérieurs menés dans d'autres contextes géographiques. Ainsi, Liu, Ghauri et Sinkovics (2010), sur un échantillon d'entreprises électroniques et informatiques taïwanaises engagées dans des relations d'alliance, montrent que la confiance interorganisationnelle, dimension centrale du capital relationnel, favorise significativement l'acquisition de connaissances externes, composante essentielle du processus d'innovation. Il convient de noter que cette étude opérationnalise la confiance interorganisationnelle plutôt qu'une mesure directe et multidimensionnelle du capital relationnel ; ses résultats sont donc mobilisés ici à titre de preuve indirecte et complémentaire, non comme une validation stricte du construit central de cette revue. De même, Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega et Parra-Requena (2018), à partir d'un échantillon d'entreprises du secteur agroalimentaire espagnol, établissent que le capital relationnel renforce l'orientation entrepreneuriale des PME en stimulant les pratiques d'expérimentation, la propension à devancer les concurrents dans le lancement de produits nouveaux et l'exploitation des opportunités de marché. Cette étude mobilise cependant une mesure du capital social au sens de Nahapiet et Ghoshal (1998) plutôt qu'une mesure spécifique du capital relationnel organisationnel, ce qui invite à interpréter ce résultat comme un éclairage complémentaire plutôt que comme une preuve directe de l'effet du capital relationnel tel que défini dans cette revue. Dans le contexte indonésien, Febrian, Made Sukresna et Ghozali (2020) confirment quant à eux que le capital relationnel influence significativement la performance de mise en

réseau et la performance marketing des PME, tout en soulignant le rôle médiateur des pratiques de networking.

L'étude de Santos-Rodrigues, Dorrego et Fernández-Jardón (2011), conduite auprès de 135 entreprises situées en Espagne et dans le nord du Portugal, apporte un éclairage complémentaire en isolant les composantes du capital intellectuel les plus déterminantes pour l'innovation de produit, de procédé et de management. Les auteurs concluent que le capital relationnel influence positivement et directement l'innovation de produit et de procédé, notamment à travers les réseaux de collaboration noués avec les clients, dont l'implication dans les phases amont du développement de nouveaux produits s'avère particulièrement décisive.

Ces différents travaux convergent ainsi vers un constat partagé : le capital relationnel constitue, dans des contextes géographiques et sectoriels très variés, un antécédent robuste de la capacité d'innovation des PME. Cette convergence ne doit cependant pas masquer une hétérogénéité importante quant aux mécanismes par lesquels cette influence s'exerce, qu'il s'agisse d'un effet direct sur l'innovation ou d'un effet indirect, médiatisé par des orientations stratégiques ou par d'autres composantes du capital intellectuel, comme l'illustre la section suivante.

b. Les composantes du capital intellectuel et la performance d'innovation

L'étude conduite par Agostini, Nosella et Filippini (2017) constitue une référence incontournable pour quiconque souhaite appréhender le lien entre capital intellectuel et performance d'innovation dans les PME, dans la mesure où elle adopte une perspective englobante, intégrant simultanément les trois composantes du capital intellectuel, à savoir le capital humain, le capital d'innovation et le capital relationnel, plutôt que de les étudier isolément, comme le faisaient la plupart des travaux antérieurs. Menée auprès de 150 PME manufacturières italiennes du secteur de la machinerie et de l'instrumentation, cette recherche combine une analyse factorielle confirmatoire, une classification par la méthode des k-moyennes et un test de comparaison de moyennes.

Les résultats font apparaître deux profils distincts de PME au sein de l'échantillon : un premier groupe, réunissant 66 entreprises, se caractérise par un niveau élevé de capital intellectuel dans ses trois dimensions, tandis qu'un second groupe, comptant 84 entreprises, présente un niveau intermédiaire. La comparaison de ces deux groupes révèle que les PME dotées d'un capital intellectuel élevé affichent une performance d'innovation radicale et incrémentale significativement supérieure à celle des PME du second groupe, ce résultat étant statistiquement robuste pour les deux formes d'innovation considérées.

L'analyse détaillée des composantes du capital intellectuel apporte des enseignements précieux quant aux dimensions les plus discriminantes. S'agissant du capital humain, c'est la capacité d'absorption, entendue comme l'aptitude de l'entreprise à rechercher, à identifier, à acquérir et à exploiter des connaissances externes utiles, qui distingue le plus nettement les deux groupes de PME. S'agissant du capital d'innovation, l'ensemble des trois composantes retenues, à savoir la capacité à développer des équipements en interne, l'existence d'un plan d'innovation formalisé et l'intensité de recours aux régimes d'appropriabilité, notamment les brevets et la rapidité de mise sur le marché, se révèle significativement différenciant, ce qui conduit les auteurs à considérer le capital d'innovation comme la composante la plus déterminante de la performance d'innovation des PME étudiées. Enfin, s'agissant du capital relationnel, ce sont la réputation technologique et l'orientation vers la marque qui affichent les écarts les plus marqués entre les deux groupes, tandis que les réseaux d'affaires et de recherche présentent des différences plus modestes, bien que statistiquement significatives.

Ces résultats trouvent un écho dans plusieurs travaux antérieurs cités par les auteurs. Ainsi, Wu, Lin et Hsu (2007), sur un échantillon d'entreprises taïwanaises des secteurs électronique et des technologies de l'information, montrent que le capital organisationnel et le capital relationnel médiatisent intégralement la relation entre le capital humain et la performance d'innovation, ce

qui suggère que le capital humain ne produit ses effets sur l'innovation qu'à condition d'être relayé par des dispositifs organisationnels et relationnels adéquats. Dans le même sens, Hsu et Fang (2009), à partir d'un échantillon d'entreprises taiwanaïses du secteur des circuits intégrés, établissent que le capital humain et le capital relationnel améliorent la performance de développement de nouveaux produits par l'intermédiaire de la capacité d'apprentissage organisationnel. Carmona-Lavado et al. (2013), quant à eux, montrent, sur un échantillon d'entreprises de services intensifs en connaissance fondés sur la technologie, que l'effet du capital humain sur l'innovation de service est modéré par l'intensité de la collaboration avec les clients, ce qui rejoint l'importance accordée par Agostini et al. (2017) à la dimension relationnelle du capital intellectuel.

L'apport principal de l'étude d'Agostini et al. (2017) réside ainsi dans la démonstration empirique que les trois composantes du capital intellectuel doivent être appréhendées de manière conjointe et complémentaire, et non isolément, pour rendre compte de la performance d'innovation des PME, un enseignement qui structure directement le modèle conceptuel proposé dans la dernière partie de cet article.

c. Le rôle médiateur des orientations stratégiques

Au-delà de l'effet direct du capital relationnel sur l'innovation, plusieurs travaux se sont attachés à examiner le rôle médiateur des orientations stratégiques, envisagées comme des mécanismes par lesquels les ressources relationnelles se traduisent en résultats d'innovation effectifs. L'étude de Ramírez-Solis et al. (2022a), centrée sur l'orientation technologique, met en évidence un double effet positif de cette orientation, à la fois sur l'innovation et sur la performance globale de la PME, résultat cohérent avec les travaux antérieurs de Salavou (2005), menés auprès de PME grecques, et de Gatignon et Xuereb (1997), pionniers du concept d'orientation technologique.

Ce constat mérite cependant d'être nuancé à la lumière des résultats obtenus dans l'étude complémentaire de Ramírez-Solis et al. (2022b), qui introduit simultanément quatre orientations stratégiques dans un même modèle structurel. Contrairement aux attentes initiales, l'orientation technologique n'y exerce plus d'effet statistiquement significatif sur l'innovation, alors que l'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale conservent, elles, un effet positif et significatif. Plus surprenant encore, l'orientation apprentissage affiche un effet négatif et significatif sur l'innovation, résultat contraire à la majorité des travaux antérieurs, qui tendent à établir un lien positif entre orientation apprentissage et innovation (Calantone et al., 2002). Les auteurs avancent, pour expliquer ce résultat inattendu, l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage organisationnel dans les PME serait davantage orienté vers l'efficacité opérationnelle à court terme que vers la génération de nouveautés, configurant ainsi une logique de réaction plutôt qu'une logique d'innovation proprement dite.

Ces résultats contrastés invitent à une lecture prudente du rôle des orientations stratégiques comme variables médiatrices univoques entre capital relationnel et innovation. Ils rejoignent, à cet égard, les conclusions de Grinstein (2008), dont la méta-analyse consacrée à l'orientation marché souligne l'existence de résultats hétérogènes selon les contextes sectoriels et culturels étudiés. De la même manière, Zhou et al. (2005) montrent que l'effet des orientations stratégiques sur l'innovation dépend étroitement du type d'innovation considéré, les innovations de rupture technologique répondant à des logiques différentes de celles gouvernant les innovations fondées sur le marché.

Il importe également de souligner que l'orientation technologique et l'orientation marché ne s'opposent pas nécessairement, mais peuvent au contraire se compléter. Ramírez-Solis et al. (2022b) suggèrent ainsi que le succès de l'innovation dépend d'un équilibre entre orientation technologique et orientation marché, la première permettant de développer des solutions techniquement avancées tandis que la seconde garantit leur adéquation avec les attentes

effectives de la clientèle. Enfin, un résultat particulièrement robuste se dégage de l'ensemble des études recensées : quels que soient les résultats contrastés obtenus quant à l'effet des orientations stratégiques sur l'innovation, le capital relationnel exerce, lui, un effet positif et statistiquement significatif sur l'ensemble de ces orientations, qu'il s'agisse de l'orientation marché, de l'orientation entrepreneuriale, de l'orientation apprentissage ou de l'orientation technologique (Ramírez-Solis et al., 2022b). Le capital relationnel apparaît ainsi comme une ressource fondatrice, en amont de l'ensemble du dispositif stratégique de la PME, plutôt que comme un simple antécédent parmi d'autres de l'innovation.

d. De l'innovation à la performance : une relation moins linéaire qu'il n'y paraît

La relation entre innovation et performance, bien qu'unaniment présentée comme positive dans les travaux fondateurs inspirés de Schumpeter (2008), pour qui l'innovation permet à l'entreprise d'extraire une rente de quasi-monopole temporaire, se révèle en réalité plus complexe à l'examen des travaux empiriques les plus récents. Ainsi, la méta-analyse conduite par Rosenbusch et al. (2011) souligne que la relation entre innovation et performance dans les PME est contingente à plusieurs facteurs contextuels, notamment l'âge de l'entreprise, le type d'innovation considéré et l'environnement culturel dans lequel elle évolue, ce qui remet en question l'idée d'un effet universellement positif et linéaire de l'innovation sur la performance.

Dans le même esprit, la méta-analyse de Bowen et al. (2010) met en évidence un biais méthodologique récurrent dans les études antérieures, lié à un défaut de séquençage temporel entre la mesure de l'innovation et celle de la performance. Une fois ce biais corrigé, les auteurs confirment l'existence d'une relation positive entre l'innovation et la performance future de l'entreprise, tandis que la relation entre performance passée et innovation demeure nettement moins établie.

Les travaux empiriques recensés dans cette revue confortent néanmoins, dans l'ensemble, l'existence d'un effet positif de l'innovation sur la performance des PME. Ramírez-Solis et al. (2022a, 2022b) confirment ainsi, dans leurs deux études menées sur l'échantillon mexicain, un effet positif et hautement significatif de l'innovation sur la performance globale de l'entreprise, effet qui demeure d'ailleurs l'un des plus robustes de l'ensemble des relations testées dans leurs modèles structurels. De même, Agostini et al. (2017), bien que ne modélisant pas directement la relation entre innovation et performance financière, établissent que la performance d'innovation, radicale comme incrémentale, est étroitement associée à des indicateurs objectifs de compétitivité tels que le chiffre d'affaires, les effectifs dédiés à la recherche et au développement et le nombre de brevets détenus par l'entreprise.

Ces résultats convergents suggèrent que, si la relation entre innovation et performance demeure sensible au contexte d'observation, elle constitue néanmoins l'un des mécanismes les plus constamment vérifiés dans la littérature consacrée aux PME, ce qui justifie de la retenir comme relation centrale du modèle conceptuel proposé dans la suite de cet article.

e. Le capital relationnel, déterminant direct de la performance des PME

Au-delà de son influence indirecte, transitant par l'innovation ou par les orientations stratégiques, le capital relationnel est également susceptible d'exercer un effet direct sur la performance des PME. Ramírez-Solis et al. (2022a) confirment ainsi l'existence d'un tel effet direct, bien que d'une intensité plus modeste que celle observée pour la relation entre innovation et performance. Ce résultat rejoint les travaux de Firer et Williams (2003), qui soutiennent que le capital relationnel pourrait jouer un rôle plus déterminant que les autres formes de capital intangible dans l'amélioration de la performance de l'entreprise, notamment parce qu'il permet de réduire les coûts organisationnels en facilitant la circulation de l'information entre l'entreprise, ses clients et ses fournisseurs.

Dans le contexte spécifique des PME, AlQershi, Mokhtar et Abas (2020) apportent un éclairage complémentaire en montrant que le capital relationnel exerce un effet positif, quoique modéré, sur la relation entre la gestion innovante de la relation client et la performance de l'entreprise, ce qui confirme le rôle du capital relationnel comme ressource facilitatrice plutôt que comme déterminant exclusif de la performance. Corvino, Caputo, Pironti, Doni et Martini (2019), pour leur part, mettent en évidence un effet modérateur de la taille de l'entreprise sur la relation entre capital relationnel et performance, ce qui suggère que les bénéfices tirés du capital relationnel pourraient varier selon le stade de développement de l'organisation, un résultat qui mériterait d'être approfondi dans le cas spécifique des très petites entreprises.

Il est enfin intéressant de noter que Ramírez-Solis et al. (2022a) constatent un affaiblissement de la relation entre capital relationnel et innovation lorsque des variables de contrôle telles que la taille et l'âge de l'entreprise sont introduites dans le modèle, sans toutefois que cette relation perde sa significativité statistique. Les auteurs avancent l'hypothèse selon laquelle la croissance et le vieillissement de l'organisation s'accompagnent d'une bureaucratisation croissante, susceptible de freiner la capacité de l'entreprise à transformer son capital relationnel en innovation effective. Cette observation invite à considérer le cycle de vie de la PME comme une variable contextuelle potentiellement déterminante, encore insuffisamment explorée dans la littérature existante.

f. Synthèse de la revue de littérature

Le tableau 1 propose une synthèse des principaux concepts mobilisés dans cette revue, tandis que le tableau 2 récapitule les caractéristiques méthodologiques et les principaux résultats des études empiriques recensées. Cette double synthèse vise à faciliter la lecture transversale de la littérature examinée et à mettre en évidence les convergences, mais également les divergences, qui traversent les travaux consacrés au capital relationnel, à l'innovation et à la performance des PME.

Tableau 1. Synthèse des concepts clés mobilisés dans la revue

Concept	Définition	Auteurs
Capital intellectuel	Ensemble des ressources immatérielles (humaines, structurelles et relationnelles) contribuant à la création de valeur de l'entreprise.	Bontis (2001) ; Edvinsson et Malone (1997)
Capital relationnel	Valeur incorporée dans les relations nouées par l'entreprise avec les clients, les fournisseurs, les partenaires et les institutions de son environnement externe.	Capello et Faggian (2005) ; Delgado-Verde et al. (2011) ; Agostini et al. (2017)
Capital social	Somme des ressources actuelles et potentielles issues du réseau de relations d'un individu ou d'une organisation.	Nahapiet et Ghoshal (1998)
Innovation radicale	Développement de produits entièrement nouveaux, pénétration de nouveaux marchés ou adoption de nouveaux canaux de distribution.	Jansen et al. (2006) ; Agostini et al. (2017)
Innovation incrémentale	Amélioration progressive des produits, des procédés ou des services existants.	Jansen et al. (2006) ; Agostini et al. (2017)
Orientation technologique	Propension de l'entreprise à développer et à utiliser des technologies nouvelles ou sophistiquées.	Gatignon et Xuereb (1997)
Orientation marché	Comportements et activités liés à la génération, à la diffusion et à la réactivité vis-à-vis des signaux du marché.	Jaworski et Kohli (1993) ; Narver et Slater (1990)
Orientation entrepreneuriale	Processus, structures et comportements organisationnels marqués par l'innovation, la proactivité et la prise de risque.	Covin et Slevin (1988, 1989)

Orientation apprentissage	Propension de l'organisation à créer et à exploiter la connaissance pour obtenir un avantage concurrentiel.	Calantone et al. (2002)
Performance des PME	Construit multidimensionnel intégrant les dimensions financière, commerciale, humaine et opérationnelle de l'entreprise.	Jaworski et Kohli (1993) ; Narver et Slater (1990)

Tableau 2. Synthèse des principales études empiriques recensées

Auteurs	Contexte / échantillon	Méthodologie	Variables principales	Principaux résultats
Agostini, Nosella et Filippini (2017)	Italie - 150 PME manufacturières (secteur machinerie et instrumentation)	AFC, classification k-moyennes, test-t	Capital humain, capital d'innovation, capital relationnel, performance d'innovation radicale et incrémentale	Les PME à capital intellectuel élevé affichent une performance d'innovation radicale et incrémentale significativement supérieure ; le capital d'innovation est la composante la plus discriminante.
Ramírez-Solis, Llonch-Andreu et Malpica-Romero (2022a)	Mexique - 360 PME (services, industrie, commerce)	Modélisation par équations structurelles (SEM)	Capital relationnel, orientation technologique, innovation, performance	Le capital relationnel influence positivement l'orientation technologique et l'innovation ; l'orientation technologique et l'innovation influencent positivement la performance.
Ramírez-Solis, Llonch-Andreu et Malpica-Romero (2022b)	Mexique - 360 PME (services, industrie, commerce)	Modélisation par équations structurelles (SEM)	Capital relationnel, orientations marché, entrepreneuriale, apprentissage et technologique, innovation, performance	Le capital relationnel favorise les quatre orientations stratégiques ; l'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale favorisent l'innovation, l'orientation apprentissage l'affecte négativement, l'orientation technologique n'a pas d'effet significatif ; l'innovation favorise la performance.
Wu, Lin et Hsu (2007)	Taiwan - secteurs électronique et technologies de l'information	Enquête, analyse de médiation	Capital humain, capital organisationnel, capital relationnel, performance d'innovation	Le capital organisationnel et le capital relationnel médiatisent intégralement la relation entre capital humain et performance d'innovation.
Hsu et Fang (2009)	Taiwan - secteur des circuits intégrés	Enquête, modélisation structurelle	Capital humain, capital relationnel, apprentissage organisationnel, performance de développement de produits	Le capital humain et le capital relationnel améliorent la performance de développement de nouveaux produits via la capacité d'apprentissage organisationnel.
Santos-Rodrigues, Dorrego et Fernández-Jardón (2011)	Espagne et nord du Portugal - 135 entreprises	Enquête, analyse de régression	Composantes du capital intellectuel, innovation de produit, de procédé et de management	Le capital relationnel influence positivement l'innovation de produit et de procédé, notamment via les réseaux de collaboration avec les clients.

Liu, Ghauri et Sinkovics (2010)	Taïwan - entreprises électroniques et informatiques en alliance	Enquête, modélisation structurelle	Confiance, capital relationnel, acquisition de connaissances, performance d'alliance	La confiance interorganisationnelle favorise significativement l'acquisition de connaissances externes et la performance des alliances.
Rodrigo-Alarcón, García-Villaverde, Ruiz-Ortega et Parra-Requena (2018)	Espagne - secteur agroalimentaire	Enquête, modélisation de médiation	Capital social, capacités dynamiques, orientation entrepreneuriale	Le capital relationnel renforce l'orientation entrepreneuriale par l'intermédiaire des capacités dynamiques.
Febrian, Made Sukresna et Ghozali (2020)	Indonésie - PME	Enquête, analyse de médiation	Capital relationnel, mise en réseau, performance marketing	Le capital relationnel influence significativement la performance de mise en réseau et la performance marketing des PME.

6. Modèle conceptuel proposé

La synthèse de la littérature exposée ci-dessus met en évidence quatre relations récurrentes, bien qu'inégalement soutenues selon les études : le capital relationnel favorise l'adoption d'orientations stratégiques, et en particulier l'orientation technologique ; le capital relationnel exerce un effet direct sur la capacité d'innovation des PME ; l'orientation technologique, bien que son effet sur l'innovation demeure débattu selon le contexte, constitue un mécanisme potentiel de transmission entre le capital relationnel et l'innovation ; enfin, l'innovation constitue l'antécédent le plus robuste de la performance des PME, tandis que le capital relationnel conserve, en parallèle, un effet direct, quoique plus modeste, sur cette même performance.

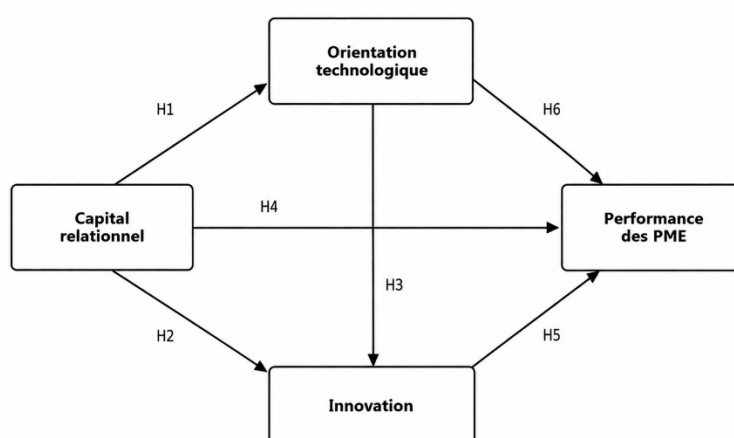
Sur la base de ces constats, nous proposons un modèle conceptuel intégrateur, représenté à la figure 1, qui articule quatre construits centraux : le capital relationnel, l'orientation technologique, l'innovation, appréhendée dans ses dimensions radicale et incrémentale, et la performance des PME. Ce modèle se distingue des travaux recensés en ce qu'il ne retient pas l'ensemble des quatre orientations stratégiques examinées par Ramírez-Solis et al. (2022b), mais concentre l'attention sur l'orientation technologique, dont le rôle demeure le plus directement lié aux problématiques d'innovation habituellement traitées dans la littérature sur le capital intellectuel, tout en demeurant ouvert à une extension future vers les autres orientations stratégiques.

Il convient de préciser explicitement l'apport de ce modèle par rapport aux travaux de Ramírez-Solis et al. (2022a, 2022b), dont il reprend certains construits centraux. Contrairement à l'étude de 2022a, qui teste un modèle à quatre construits sans mobiliser conjointement l'ensemble des mécanismes de médiation examinés ici, et à l'étude de 2022b, qui introduit quatre orientations stratégiques concurrentes sans intégrer explicitement l'effet direct du capital relationnel sur la performance globale, le modèle proposé se distingue par trois éléments. Premièrement, il articule simultanément un effet médiateur de l'orientation technologique (H1, H3) et un effet direct du capital relationnel sur l'innovation (H2), configuration testée séparément mais jamais conjointement dans les deux études mexicaines. Deuxièmement, il combine cet effet médiateur avec un double effet direct du capital relationnel (H4) et de l'orientation technologique (H6) sur la performance, aux côtés de l'effet de l'innovation (H5), offrant une cartographie plus complète des voies directes et indirectes reliant les quatre construits. Troisièmement, et surtout, ce modèle n'a, à notre connaissance, jamais été testé empiriquement dans le contexte des PME marocaines,

ni plus largement nord-africaines, ce qui constitue l'apport contextuel principal de cette revue ; la contribution proprement conceptuelle réside ainsi davantage dans la synthèse et la réarticulation de relations jusque-là examinées séparément par la littérature existante que dans la formulation de construits inédits.

S'agissant de la performance, dont la nature multidimensionnelle a été soulignée dans le cadre conceptuel (section 3d), le modèle proposé retient une conception principalement subjective, fondée sur la perception des dirigeants, intégrant les dimensions financière, commerciale et opérationnelle de la performance des PME, conformément à l'approche dominante dans la littérature recensée (Jaworski et Kohli, 1993 ; Narver et Slater, 1990 ; Ramírez-Solis et al., 2022a). Cette option méthodologique, cohérente avec les contraintes d'accès aux données financières objectives évoquées précédemment, devra être explicitée lors de l'opérationnalisation empirique du modèle.

Figure 1. Modèle conceptuel proposé et hypothèses de recherche



Ce modèle conceptuel se décline en six hypothèses de recherche, formulées comme suit :

H1 - Le capital relationnel est positivement associé à l'orientation technologique des PME.

H2 - Le capital relationnel est positivement associé à l'innovation des PME.

H3 - L'orientation technologique est positivement associée à l'innovation des PME.

H4 - Le capital relationnel est positivement associé à la performance des PME.

H5 - L'innovation est positivement associée à la performance des PME.

H6 - L'orientation technologique est positivement associée à la performance des PME.

Ces hypothèses, bien qu'inspirées des travaux empiriques recensés, ne sauraient être considérées comme définitivement établies au regard des résultats contrastés obtenus par certaines études, en particulier s'agissant de la relation entre orientation technologique et innovation, dont la significativité varie sensiblement selon que l'analyse est conduite de manière univariée (Ramírez-Solis et al., 2022a) ou en présence d'orientations stratégiques concurrentes (Ramírez-Solis et al., 2022b). Ce constat plaide en faveur d'une vérification empirique renouvelée du modèle proposé, y compris dans des contextes géographiques et sectoriels non encore explorés par la littérature existante, tel que celui des PME marocaines.

Il convient également de souligner que ce modèle, volontairement parcimonieux, pourrait être enrichi par l'introduction de variables modératrices telles que la taille de l'entreprise (Corvino et al., 2019), son ancienneté (Ramírez-Solis et al., 2022a) ou le secteur d'activité considéré, ces

différentes variables étant susceptibles de moduler l'intensité des relations postulées entre capital relationnel, orientation technologique, innovation et performance.

7. Conclusion et perspectives de recherche

Cette revue critique de la littérature avait pour ambition de clarifier les mécanismes par lesquels le capital relationnel des PME se traduit en capacité d'innovation, puis en performance globale. Trois enseignements principaux se dégagent de l'analyse conduite. En premier lieu, le capital relationnel constitue, dans l'ensemble des contextes examinés, italien, mexicain, taïwanais, espagnol ou indonésien, un antécédent robuste de l'innovation des PME, qu'il s'agisse d'un effet direct ou d'un effet médiatisé par d'autres composantes du capital intellectuel ou par des orientations stratégiques. En second lieu, cette médiation, notamment lorsqu'elle transite par l'orientation technologique, l'orientation marché, l'orientation entrepreneuriale ou l'orientation apprentissage, demeure empiriquement contrastée, certaines études faisant même état d'effets non significatifs, voire négatifs, comme dans le cas de l'orientation apprentissage étudiée par Ramírez-Solis et al. (2022b). En troisième lieu, l'innovation conserve, à travers l'ensemble des travaux recensés, un rôle de mécanisme de transmission privilégié entre les ressources intangibles de l'entreprise et sa performance, bien que cette relation demeure sensible aux conditions contextuelles dans lesquelles elle est observée.

Ces enseignements présentent des implications théoriques et managériales notables. Sur le plan théorique, ils confirment la pertinence conjointe de la théorie fondée sur les ressources et de la théorie du capital social pour appréhender les dynamiques d'innovation des PME, tout en appelant à un dépassement des lectures univoques du lien entre orientations stratégiques et innovation, au profit de modélisations plus fines intégrant des effets de contexte et des interactions entre orientations. Sur le plan managérial, ces résultats invitent les dirigeants de PME à considérer le développement du capital relationnel non comme une simple activité commerciale périphérique, mais comme un investissement stratégique structurant, susceptible d'irriguer l'ensemble du dispositif d'innovation de l'entreprise, depuis l'acquisition de connaissances externes jusqu'à la commercialisation de nouveaux produits.

Cette revue présente néanmoins des limites qu'il convient de souligner. D'une part, le corpus mobilisé, bien que couvrant des contextes géographiques et sectoriels variés, demeure circonscrit à un nombre restreint d'études, ce qui invite à la prudence quant à la généralisation des résultats obtenus. D'autre part, la quasi-totalité des travaux recensés repose sur des données transversales et sur des mesures perceptuelles de la performance, ce qui limite la portée causale des relations établies et invite à un développement de recherches longitudinales, à même de mieux appréhender la dynamique temporelle du lien entre capital relationnel, innovation et performance.

Ces limites ouvrent des perspectives de recherche particulièrement prometteuses pour le contexte marocain. En effet, comme indiqué en introduction, la recherche bibliographique systématique conduite dans le cadre de cette revue (bases Scopus, Web of Science et Cairn, croisant les termes « capital relationnel », « PME » et « Maroc ») n'a permis d'identifier aucune étude empirique ayant mobilisé de manière systématique le modèle conceptuel proposé dans cet article pour examiner la relation entre capital relationnel, orientation technologique, innovation et performance au sein des PME marocaines, alors même que ce tissu entrepreneurial, largement dominé par des structures familiales et de petite taille, présente des spécificités susceptibles d'enrichir substantiellement la littérature existante. Une recherche empirique future pourrait ainsi être conduite auprès d'un échantillon de PME marocaines appartenant à différents secteurs d'activité, notamment industriel et logistique, en s'appuyant sur une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative traitée par la méthode des équations structurelles basée sur les moindres carrés partiels et des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants, permettant d'approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels

le capital relationnel se traduit concrètement en pratiques innovantes (Bedraoui et Ait Lhassan, 2022).

Une telle recherche permettrait, en outre, d'examiner le rôle éventuellement spécifique de variables contextuelles propres à l'économie marocaine, telles que l'ouverture internationale des PME, leur insertion dans des chaînes de valeur régionales ou leur proximité avec les institutions académiques et les pôles de compétitivité, dans la modulation du lien entre capital relationnel et innovation. Ce faisant, elle contribuerait non seulement à combler un vide empirique manifeste, mais également à enrichir, par une perspective comparative, la compréhension générale des mécanismes par lesquels les PME transforment leurs ressources relationnelles en avantage concurrentiel durable.

8. Références

- 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>
- AlQershi, N., Mokhtar, S. S. M., et Abas, Z. B. (2020). Innovative CRM and performance of SMEs: The moderating role of relational capital. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 155.
- Baker, W. E., et Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 295-308.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bedraoui, O., & Ait Lhassan, I. (2022). The effect of innovation practices on the performance of Moroccan hotels: An empirical study. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(9), 13-23. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i9.2215>
- 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.
- Bowen, F. E., Rostami, M., et Steel, P. (2010). Timing is everything: A meta-analysis of the relationships between organizational performance and innovation. *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., et Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Capello, R., et Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75-87.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G., et Cabello-Medina, C. (2013). Service innovativeness and innovation success in technology-based knowledge-intensive business services: An intellectual capital approach. *Industry and Innovation*, 20(2), 133-156.
- Corvino, A., Caputo, F., Pironti, M., Doni, F., et Martini, S. B. (2019). The moderating effect of firm size on relational capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 510-532.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Covin, J. G., et Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., et Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al

sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 207-221.

- Dess, G. G., et Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Edvinsson, L., et Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital*. Harper Business.
- Febrian, A. C., Made Sukresna, I., et Ghozali, I. (2020). Relational capital and marketing performance: The mediating role of SMEs networking in Indonesia. *Management Science Letters*, 10, 3405-3412. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.038>
- Firer, S., et Williams, S. M. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360.
- Gao, G., Zhou, K., et Yim, C. (2007). On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 3-15.
- Gatignon, H., et Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Hsu, Y.-H., et Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting et Social Change*, 76(5), 664-677.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., et Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jaworski, B., et Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Liu, C., Ghauri, P. N., et Sinkovics, R. R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(3), 237-249.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narver, J., et Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J., et Malpica-Romero, A. D. (2022a). How beneficial are relational capital and technology orientation for innovation? Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Innovation Studies*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.02.001>
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J., et Malpica-Romero, A. D. (2022b). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: Evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(42). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Rodrigo-Alarcón, J., García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., et Parra-Requena, G. (2018). From social capital to entrepreneurial orientation: The mediating role of dynamic capabilities. *European Management Journal*, 36(2), 195-209.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., et Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.
- Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, 21(3/4), 307-338.

- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., et Fernández-Jardón, C. M. (2011). The main intellectual capital components that are relevant to the product, process and management firm innovativeness. *International Journal of Transitions and Innovation Systems*, 1(3), 271-301.
- Schumpeter, J. A. (2008). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Transaction Publishers. (Ouvrage original publié en 1934)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Wu, S. H., Lin, L. Y., et Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39(3/4), 279-296.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., et Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.