

## ***L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME***

Tirso Suarez-Nunez  
Université Autonome du Yucatan  
Mexique

Marlene Martin  
Université Autonome du Yucatan  
Mexique

tsuarez@prodigy.net.mx

### **Résumé**

*Ce travail essaie de prouver l'influence du capital humain et organisationnel sur les stratégies de qualité et d'innovation qui déploie la petite et moyenne entreprise (PME) dans ses efforts pour s'internationaliser. Dans cette recherche, le capital humain, y compris l'expérience, l'intelligence et les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur tandis que le capital organisationnel est un concept qui regroupe les processus, les routines et la culture qui partagent les employés. D'une part le capital humain intégré par l'expérience, l'intelligence et les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, et d'autre part, le capital organisationnel défini comme un ensemble de processus, routines ainsi que la culture qui partagent les salariés. Cette recherche s'appuie sur la vision de la stratégie fondée sur l'approche par les ressources de l'entreprise, à partir d'un questionnaire appliqué sur un échantillon de petites et moyennes entreprises situées dans une ville au sud du Mexique, et dont les résultats signalent qu'il existe une relation positive et significative entre le capital organisationnel et les stratégies de qualité et d'innovation.*

D'après la Stratégie Fondée sur les Ressources (SFR), dans une industrie les entreprises peuvent être différentes (hétérogènes) en fonction des ressources qu'elles possèdent. Ceux-ci peuvent, par leur spécificité, ne pas être parfaitement mobiles et par conséquent, l'hétérogénéité entre les entreprises peut être durable. Cette perspective considère les ressources comme le cœur de la position compétitive que l'entreprise possède, en conséquence, elles doivent ainsi être protégées et développées. La SFR souligne aussi, l'importance des capitaux ou des ressources tels que physiques, financières, humaines et organisationnels pour bien bâtir des stratégies et ainsi développer et maintenir un avantage concurrentiel.

Par définition, les PME (Petite et Moyen Entreprise) ne détiennent pas de ressources matérielles nombreuses. De cette manière, les ressources humaines dont elles disposent peuvent constituer leurs meilleurs outils pour la création d'avantages concurrentiels. Cette recherche essaye de répondre à la question : quelle est l'impact des capitaux humains et organisationnels sur les stratégies des PME ? Afin de donner une possible réponse, nous prenons comme point de départ un travail similaire réalisé pour des collègues américains (Edelman, L., Brush, C. y Manolova, T., 2002) et assume donc ses méthodes et ses démarches. Les résultats de la recherche sont exposés dans ce document en suivant les sections suivants : une première section est dédiée au développement de la SFR et ses applications dans l'économie et la gestion de la PME ; la description de la recherche, ses hypothèses et son degré de validation sont concentrés dans une deuxième section et finalement les résultats et conclusions sont exposés dans une troisième part.

## **1. La PME et la stratégie fondée sur les ressources**

Afin que les ressources génèrent un avantage concurrentiel, il est clair qu'elles doivent être uniques. Les ressources hétérogènes doivent générer des différences en efficacité et utilité, des conditions nécessaires pour qu'elles constituent la base d'un avantage concurrentiel. Selon Barney (1991), tous les aspects du capital financière, physique, humain et organisationnel d'une entreprise ne sont pas toujours des ressources stratégiques hors ligne. Pour pouvoir accéder à ce potentiel, la solution est de posséder quatre caractéristiques: I) être valorisable, dans le sens d'exploiter les opportunités ou neutraliser les menaces de l'environnement, II) être rare entre les compétiteurs réels et potentiels, III) être inimitable et IV) ne pas avoir de substituts stratégiquement équivalents qui soient précieux et imitables.

Parmi les ressources ou capitaux déjà nommés, les capitaux humains et organisationnels sont très importants. Le capital humain est considéré comme un actif qui doit se distinguer comme le principal créateur d'un avantage concurrentiel durable. Il est défini comme "la conjonction des Habiletés, des connaissances et capacités qu'une organisation nécessite pour réussir dans la nouvelle économie de la connaissance et de la technologie". (Walker, 2001pp 4,5); c'est la connaissance accumulée et les Habiletés acquises qui mènent à bien des activités économiques composées par des éléments tels que l'expérience dans le travail, l'instruction, l'éducation, et la santé (Hosen, Solovey-Hosen et Stern, 1999).

Mais si le capital humain est un attribut des individus, le capital organisationnel est un attribut par rapport aux collections de individus; en accord avec Edelman, Brush et Manolva (2002) le capital organisationnel est un concept qui se réfère à la structure, aux systèmes et aux processus que possède une organisation, permettant des flux d'information et de formation

## *L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME*

qui motivent leurs membres. Le capital organisationnel donne un soutien au travail en créant un climat de coopération et de confiance entre les membres de l'entreprise (Barney, 1986).

D'accord avec Allen et Meyer, (1990) l'organisation doit orienter sa culture à la création de capacités pour les relations interpersonnelles. Cela constitue une compétence essentielle pour l'organisation et la stimulation de la capacité du travail en équipe, nécessaire pour soutenir un avantage concurrentiel. Il est essentiel de créer une culture organisationnelle qui encourage la coopération interne au-delà de l'individualisme et qui élimine les barrières entre les fonctions et les divisions de l'organisation. Cet environnement garantit que la coordination des devoirs ne réclame pas d'efforts et de coûts excessifs.

En résumé, la maintenance de l'avantage concurrentiel passe par l'usage de ressources tangibles ou intangibles que l'entreprise a développées et soutenues au cours de son opération, ce qui paraît être davantage applicable à la PME, surtout dans ce qui correspond à ses ressources humaines, puisqu'à partir de celles-ci, on peut établir des avantages concurrentiels durables et non requérir un suivi extensif et coûteux de l'environnement.

Autrement dit la PME peut adopter soit de manière délibérée ou bien réactive, des stratégies fondées sur ses ressources humaines. En appuyant cette idée Longenecker, Moore et Petty (2001) ont identifié des stratégies que la PME utilise et qui peuvent proportionner des avantages concurrentiels, dont deux sont détaillés à la suite:

- Suivi des Clients :

Si une affaire obtient que son produit ou son service soit spécialement attractif, évidemment ses possibilités vont s'amplifier de manière considérable. Un bon service au consommateur peut être offert par un commerce de n'importe quel niveau, cependant la PME possède un potentiel plus précis que les entreprises de grande envergure pour arriver à ce but.

Si elle est conduite convenablement, la PME peut s'occuper des clients sans lutter à travers les niveaux de bureaucratie ou rompre des politiques corporatives qui tendent à freiner l'initiative du personnel.

- Innovation :

De nombreux entrepreneurs qui sont innovateurs, voient souvent des différences et des meilleures façons de faire les choses. Les petites entreprises semblent fomenter l'innovation du fait qu'elles appuient davantage l'initiative individuelle, les cadres de ces compagnies tendent à gérer tous les aspects de l'entreprise qui leur permet d'avoir des connaissances plus générales et de développer des idées plus larges. L'innovation s'ajuste plus aux PME puisque celle-ci peut capitaliser ses caractéristiques naturelles d'une énorme flexibilité et simplicité, grâce à sa structure agile dans la réponse aux initiatives des personnes avec de bonnes idées pour améliorer le déroulement de l'entreprise et par cela, la préférence des clients.

Enfin, les affaires de petite taille sont davantage capables de produire un service de qualité à leurs clients quand les capacités humaines que développent les salariés permettent de répondre de la meilleure façon aux nécessités de leurs clients (Hitt et Reed, 2000). Par le capital humain et organisationnel qui compte normalement une PME, celle-ci peut se fonder sur une gestion qui lui permet de développer et de maintenir des stratégies uniques dans lesquelles elle peut consolider des avantages concurrentiels durables.

## **2. Description de la recherche**

Il est clair que la gestion effective des ressources est de vitale importance dans la formulation des stratégies pour n'importe quelle entreprise, mais pour le PME le capital humain et organisationnel, y compris ses individus, sont des éléments fondamentaux car la bonne conduite et le maintien de ces dernières peuvent générer des avantages concurrentiels durables, surtout en ce qui concerne les stratégies de qualité, d'innovation et de service aux clients. Pour toutes ces raisons, nous nous posons les questions de recherches suivantes :

- Quelle est la relation entre le capital humain de la PME et sa stratégie de qualité-service au client ?
- Quelle est la relation entre le capital humain de la PME et sa stratégie d'innovation ?
- Quelle est la relation entre le capital organisationnel de la PME et sa stratégie de qualité-service au client ?
- Quelle est la relation entre le capital organisationnel de la PME et sa stratégie d'innovation.

Pour répondre à ces questions, ce travail propose les objectifs suivants:

- Mesurer l'impact du capital humain des PME dans les stratégies de qualité-service au client, et d'innovation qu'elles déploient.
- Mesurer l'impact du capital organisationnel des PME dans les stratégies de qualité-service au client, et d'innovation qu'elles déploient.
- Déterminer quelle stratégie génère plus de bénéfices pour la PME ? soit la qualité-service au client soit l'innovation.

Bien que le capital humain soit normalement attribué aux individus, soient-ils dirigeants ou salariés (Barney, 2001), dans la PME la principale réserve de capital humain se trouve dans le propriétaire-dirigeant et peut-être dans leur petit nombre de collaborateurs (Barber et Manger, 1997) par la centralisation du pouvoir qui exerce le premier. Pour cette raison nous considérons dans ce travail la capacité d'entreprendre du dirigeant comme un synonyme de capital humain, tandis que par capital organisationnel nous allons prendre la définition classique déjà citée, c'est-à-dire, un attribut par rapport aux collections de individus comprenant la structure, les systèmes et les processus que possède une organisation et qui génèrent des flux d'information et de formation qui intègrent et motivent leurs membres.

### **2.1. Hypothèses et degré de validation**

Dans la PME quand la relation entre le capital humain et la qualité et le service rendu au client est puissant, il est possible d'observer une forte relation parmi le capital humaine et la stratégie qualité-service au client (Chandler et Hanks, 1994). Selon ce qui précède, cette étude propose ce qui suit:

### **Hypothèse 1**

Dans la PME, de plus grands niveaux de capital humain ont un impact positif et significatif dans ses stratégies de qualité-service au client.

Comme nous avons déjà dit, l'innovation s'ajuste plus aux PME car celle-ci peut capitaliser ses caractéristiques naturelles d'une énorme flexibilité et simplicité avec une concentration du pouvoir au sein du propriétaire-dirigeant afin de donner une réponse vite aux initiatives des personnes avec de bonnes idées pour améliorer et pour innover. De cette manière, le capital humain sera fortement lié avec des stratégies d'innovation (Bantel et Jackson, 1989).

Selon ce qui précède, cette étude propose l'hypothèse qui suit:

### **Hypothèse 2**

Dans la PME, de plus grands niveaux de capital humain ont un impact positif et significatif dans ses stratégies d'innovation.

Les systèmes administratifs, les Hâbiletés des employés et les routines sont essentielles, croit-on, lorsqu'il s'agit de fournir des niveaux supérieurs de services à la clientèle. La PME efficace est mieux habilitée à procurer des services de qualité au client, et de mieux répondre aux nécessités de ce dernier (Hitt y Reed, 2000). En accord avec ce qui précède, est proposé l'hypothèse qui suit.

### **Hypothèse 3**

Dans la PME, de plus grands niveaux de capital organisationnel ont un impact positif et significatif dans sa stratégie de qualité-service au client.

Le développement de systèmes, de routines et de politiques semble avoir un impact positif dans les stratégies d'innovation. Les compétences et les niveaux élevés de capital organisationnel autant que la formation et l'expérience sont associés avec les stratégies d'innovation (Chandler y Hanks, 1994). Donc, ce travail propose l'hypothèse suivante:

### **Hypothèse 4**

Dans la PME, de plus grands niveaux de capital organisationnel ont un impact positif et significatif dans ses stratégies d'innovation.

Pour obtenir des résultats comparatifs, comme nous avons déjà dit, nous avons pris la même démarche employée par une autre étude similaire réalisée par des professeurs de l'Université de Boston, Massachusetts, aux Etats Unies (Edelman, et.al.2002) y compris la opérationnalisation des variables développées de la façon suivante :

Pour l'analyse et l'étude des deux premières hypothèses, deux variables du Capital Humain ont été créées: I) les Hâbiletés interpersonnelles du dirigeant et II) les Hâbiletés commerciales du dirigeant et comme leurs variantes observables, les suivantes :

*L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME*

① Variables observables qui forment les Habiletés interpersonnelles du dirigeant :

- Travail en équipe
- Habiletés motivationnelles
- Développement des relations personnelles

② Variables observables correspondantes aux Habiletés commerciales du dirigeant:

- Habilité pour des présentations orales
- Habiletés pour l'écriture
- Habiletés à résoudre les problèmes

D'autre part, concernant l'étude des deux dernières hypothèses qui comprennent le Capital Organisationnel, trois variables latentes ou non observables représentatives des ressources organisationnelles ont été utilisées ainsi: III) *Habiletés des employés*, IV) *accès financier et V) attributs de l'organisation*, lesquelles se mesurent de la façon suivante:

③ Les variables observables spécifiques des Habiletés des salariés sont:

- Capacité à former des alliances stratégiques
- Personnel multilingue
- Expérience internationale

④ Les variables observables pour mesurer l'accès financier :

- Accès au financement
- Accès au capital

La première variable comprend les Habiletés de l'organisation dans l'obtention de crédit et la seconde se réfère aux Habiletés dans l'obtention de nouveaux apports de capital social.

⑤ Les variables observables des attributs de l'organisation :

- Génération d'utilités élevées
- Capacité de service au client
- Efficacité opérative
- Structure des coûts
- Produits et services uniques

La structure des variables non observables autant que leur niveau de fiabilité et de validité se synthétisent dans le tableau 1. Les valeurs minimales de fiabilité et de validité qui sont requises pour ce type de construction sont un coefficient alpha-cronbach de 6 à 7 et une charge factorielle pas moins de 5 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998).

Les valeurs statistiques obtenues à partir des données analysées présentent des niveaux majeurs aux mentionnés comme minimales, par conséquent l'instrument construit est valide et fiable. Voir le tableau suivant:

**Tableau 1. Capital humain et organisationnel  
Variables et niveaux de fiabilité et de validité**

<b>Echelle</b>	<b>Charge Factorielle</b>
<b>CAPITAL HUMAIN</b>	
<b>Habiletés Interpersonnelles (Alpha=.7929)</b>	
Travail en équipe	.820
Habiletés motivationnelles	.722
Développement des relations personnelles	.518
<b>Habiletés Commerciaux (Alpha=.6767)</b>	
Présentations orales	.635
Habiletés pour l'écriture	.863
Résolution des problèmes	.504
<b>CAPITAL ORGANISATIONNEL</b>	
<b>Habiletés des Employés (Alpha=.7538)</b>	
Capacité à former des alliances stratégiques	.597
Personnel multilingue	.628
Expérience internationale	.778
<b>Accès Financier (Alpha= .7651)</b>	
Accès au financement	.770
Accès au capital	.858
<b>Attributs de l'Organisation (Alpha=.6120)</b>	
Génération d'utilités élevées	.543
Capacité de service au client	.567
Efficacité opérationnelle	.562
Structure des coûts	.659
Produits et services uniques	.524

Comme variables dépendantes, cette étude a analysé deux stratégies différentes. La première étant la qualité-service au client et la seconde l'innovation. La première est une forme populaire d'établissement de stratégie fondée sur la différenciation (Porter, 2000) et dans cette étude elle est devenue opérationnelle à travers quatre variables observables:

- Contrôle de qualité
- Satisfaction de la nécessité des clients
- Haute qualité
- Service supérieur

La stratégie d'innovation est devenue opérationnelle à partir des variables observables suivantes:

- Développement et innovation des produits et des services
- Innovation dans l'étude de marché
- Avantages en technologie

De manière *ex -post facto* ont été déterminés les valeurs des facteurs de charge et de leurs coefficients alpha Cronbach, des variables déjà mentionnées pour connaître leurs niveaux de

fiabilité, les mêmes que nous retrouvons dans le tableau 2 dans lequel nous pouvons observer que les résultats obtenus ont été au-dessus des minimales recommandés.

**Tableau 2. Stratégies de Qualité et d'Innovation.  
Variables et Niveaux de Fiabilité et de Validité**

<b>Echelle</b>	<b>Charge Factorielle</b>
<b>STRATEGIE DE QUALITE (Alpha=.7807)</b>	
Contrôle de Qualité	.701
Satisfaction de la Nécessité des Clients	.594
Haute qualité	.776
Service Supérieur	.678
<b>STRATEGIE D'INNOVATION (Alpha= .7228)</b>	
Développement et Innovation de Produits et de Services	.677
Innovation en Etude de Marché	.760
Avantages en Technologie	.614

Toute l'information précédente a été collectée à travers d'un questionnaire dessiné par Edelman, et al. (2002) traduit en espagnol et qui utilise l'échelle de Likert sur un niveau qui va de « hautement défavorable » jusqu'à « hautement favorable », avec une valeur centrale neutre, on ajouta à la fin de ce document ce questionnaire. Dans tous les cas, la valeur que représente l'échelle « hautement favorable » se trouve codifié avec le numéro 5 et son opposé est représenté par le numéro 1.

## **2.2. Population et Echantillon**

Le questionnaire mentionné ci-dessus a été appliqué sur 105 PME d'une Ville au sud du Mexique, lesquelles se sont identifiées selon les registres contenus dans les bulletins de deux associations d'entreprises locales (CANACINTRA et CANACOME) de l'année 2004, à partir desquelles il a été constitué une population de PME qui accompliraient les caractéristiques suivantes.

- Avoir un minimum de 10 employés et un maximum de 250.
- Etre des entreprises indépendantes, c'est-à-dire qu'elles n'appartiennent pas à un groupe corporatif dans lequel les fonctions et décisions stratégiques sont distribuées dans des différents centres de gestion.
- Ne pas opérer sous une franchise acquise

Le nombre total d'entreprises qui ont tenu les paramètres établis ci-dessus est de 337 entreprises. Nous avons pu appliquer les questionnaires à 112 entreprises par des multiples circonstances et à la fin du processus de récupération de données 7 d'entre elles ont été retirés par manque de concordance avec les caractéristiques requises pour leur considération ou parce qu'elles présentaient des données illogiques ou confuses. De cette façon, seulement 105 entreprises ont été prises comme sujet d'analyse et d'étude.

Le processus de données obtenues par l'application des questionnaires s'est réalisé à travers la construction et l'utilisation d'un modèle multi variable d'équations structurelles et avec l'aide



du logiciel software SPSS-AMOS, version 5.0. En plus, l'existence d'une convergence adéquate entre les variables observables et non-observables a été vérifiée

### 3. Résultats et conclusions

Par la suite, on peut observer une matrice de corrélation pour les variables indépendantes observées, ainsi que les valeurs de leurs moyennes et écart type.

**Tableau 3. Matrice de Corrélation**

Echelle	<u>Moyen</u>	Ecart Type	1 HI	2 HN	3 HE	4 AF	5 AO
<b>CAPITAL HUMAIN</b>							
1.- Habilitéés interpersonnelles (HI)	3.56	.74	1				
2.- Habilitéés commerciales (HN)	3.59	.59	.85	1			
<b>CAPITAL ORGANISATIONNEL</b>							
3.-Habilitéés des Salariés (HE)	2.85	1.04	.16	.18	1		
4.-Accès Financier (AF)	3.76	1.08	.19	.26	.48	1	
5.-Attributs de l'Organisation (AO)	3.65	.77	.03	.06	.56	.43	1

Pour vérifier que le modèle d'équations structurales établies pour cette étude s'ajuste de façon adéquate avec les données, plusieurs critères d'ajustement ont été utilisés afin d'écarter les inconsistances. Ces indices d'ajustement indiquent que le modèle est une représentation appropriée pour les données; d'autre part le tableau 4 reflète les valeurs obtenues dans les tests faits sur le modèle et les valeurs recommandées pour ce type d'analyses.

**Tableau 4. Mesures d'Ajustement du Modèle d'Equation Structurale**

Ajustement Statistique	Résultats du Modèle	Valeurs Recommandées
Ji carré	49.69	
Degré de Liberté	12	
P- Valeur	.072	≥.05
Indice de Bonté d' Ajustement	.923	≥.90
Indice de Bonté Ajustée	.931	≥.90
Indice de Norme d'Ajustement	.925	≥.90
Valeurs Résiduelles	.075	0 = Ajustement Parfait

Les coefficients et les valeurs critiques ont finalement été obtenues pour les variables indépendantes capital humain et capital organisationnel en relation aux variables observables qui ont été adaptées en prévision de leur usage. Egalement, ils sont aussi déterminées les valeurs qui vérifient la relation existante entre les variables indépendantes mentionnées et les

*L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME*

variables dépendantes qui représentent les stratégies de qualité, de service-client et d'innovation, relation sur laquelle se fonde l'acceptation ou le rejet des hypothèses présentées. La valeur critique recommandée dans ce modèle pour l'acceptation des associations établies à travers les hypothèses, est de 2 (Hair, et al., 1998). Les résultats se présentent ainsi:

**Tableau 5 Coefficients, Valeurs Critiques et Hypothèses du Modèle**

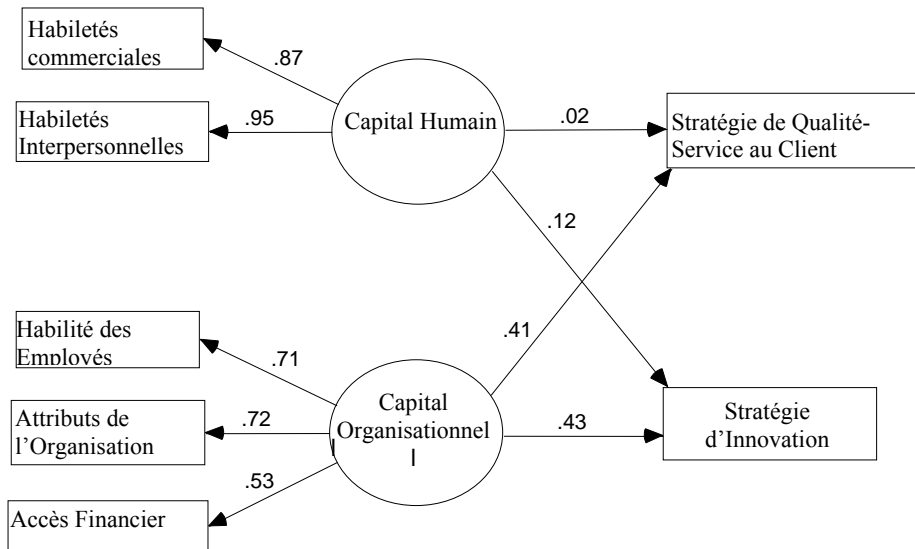
<b>Variables Observables et Variables Latentes</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Valeur Critique</b>
<b>Capital Humain</b>		
Habilités Interpersonnelles à Capital Humain	.95	4.54***
Habilités Commerciales à Capital Humain	.87	14.88***
<b>Capital Organisationnel</b>		
Habilité des Salariés à Capital Organisationnel	.52	4.66***
Accès Financier à Capital Organisationnel	.53	4.07***
Attributs de l'Organisation à Capital Organisationnel	.71	4.16***
<b>Capital Humain et Organisationnel à Stratégies de la PME</b>		
Cap. Humain à Stratégie de Qualité-Service au Client	.02	.229
Cap. Humain à Stratégie d'Innovation	.12	1.27
Cap. Organisationnel à Stratégie de Qualité-Service au Client	.41	3.23***
Cap. Organisationnel à la Stratégie d'Innovation	.43	3.41***
<b>Nota: * <math>z \leq .05</math>, ** <math>z \leq .01</math>, *** <math>z \leq .001</math></b>		

En accord avec les données du tableau ci-dessus, l'hypothèse 1 a obtenu une valeur critique de .229. Par conséquent, l'association établie n'a pas pu être acceptée. Le postulat envisagé pour l'hypothèse 2 a atteint une valeur critique de 1.27 et n'a donc pas été accepté. D'autre part, pour l'hypothèse 3, il a été atteint une valeur critique de 3.23, ce qui implique que ce postulat est fortement soutenu par les résultats obtenus. Cette valeur critique de 1.27, s'obtient avec un niveau de signification de  $z \leq .001$ , de même qu'il reflète que la zone d'acceptation pour cette preuve d'hypothèse est extrêmement ample et pratiquement tous les cas analysés se concentrent en elle, ce qui permet de soutenir que plus il y a de capital organisationnel dans une PME, plus il y aura de répercussions dans ses stratégies de qualité-service au client

La valeur critique atteinte pour l'hypothèse 4 fut de 3.41, ce qui a permis son acceptation, en obtenant un niveau de signification de  $z \leq .001$ . Ainsi, que dans l'hypothèse antérieure, cette valeur implique une large zone d'acceptation dans laquelle se retrouve pratiquement toutes les observations réalisées. L'acceptation de l'hypothèse 4 suggère aussi une forte répercussion du capital organisationnel dans les stratégies d'innovation, similaire à l'effet qu'elle produit dans les stratégies de qualité-service au client.

Les valeurs critiques qui soutiennent les acceptations ou les rejets des hypothèses proposées, se reflètent sur la figure suivante:

**Figure 1. Capital Humain, Capital Organisationnel et Stratégies des PMES**



Ces résultats suggèrent que les PME, peuvent considérer leur capital organisationnel comme fondement pour la génération de stratégies de qualité, d'innovation et de service au client. Ce capital est susceptible d'être considéré comme sa ressource la plus précieuse et par conséquent comme le plus important pour l'implantation et la maintenance d'avantages concurrentiels soutenables.

Les structures, les processus et les systèmes que possède la PME, comme partie de son capital organisationnel en accord avec les découvertes, lui permet de générer l'information requise pour une bonne administration et pour proportionner des services supérieurs à ses clients. Il est important de rappeler que la PME possède comme avantage la caractéristique de compter avec peu de salariés ainsi que peu de niveaux organisationnels. Les résultats obtenus des entreprises étudiées l'ont confirmé car la moyenne d'employées de celles-ci fut de 31 personnes, ce qui favorise un contact majeur avec le client et ses nécessités, qui conjugués avec des bons systèmes d'informations génère un service unique et distinctif.

Par rapport au capital organisationnel et les stratégies d'innovation, il existe des théories que signalent que les fortes structures et les systèmes permettent que les entreprises soient productives et génèrent des utilités élevées. Ces deux derniers éléments de l'organisation avec l'expérience et la formation proportionnée aux employés, favorisent les stratégies d'innovation.

Des éléments de l'organisation comme la capacité de service au client, les produits et les services offerts, un bon niveau d'efficacité opérative, une bonne structure de coûts et une bonne génération d'utilités sont essentiels dans la PME. En conséquence, s'il est choisi de concurrencer en utilisant la stratégie de qualité, d'innovation et de service au client, il est nécessaire d'examiner attentivement le profil de toutes les ressources qui compose son capital organisationnel. Les résultats obtenus démontrent un fort impact sur des stratégies de qualité, d'innovation et de service au client lesquelles sont cruciales dans la génération d'avantages concurrentiels pour la PME et sa internationalisation, mais le point le plus important de ce

*L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME*

travail montre que les PME doivent émaner une combinaison adéquate de ressources provenant du capital organisationnel pour assurer son soutien.

D'autre part, il faut se demander pourquoi nous avons trouvé peu de relation parmi le capital humain et les stratégies de qualité et d'innovation, peut-être est-ce une situation particulière au Mexique compte tenu du niveau de développement économique. Mais il faudra mener encore des études sur ce sujet.

## **Bibliographie**

- Allen, N. et Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitments to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. (4) 1-8.
- Bantel, K. et Jackson, S. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*. (10) 107-124.
- Barber, E. et Manger, G. (1997) Improving Management's Valuations of Human Capital in Small Firms. *Journal of Management Development*, 16 (7), 456-457.
- Barney, J (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. (42) 1231-1241.
- Barney, J (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1. (17) 99-120.
- Barney, J., B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (2nd)*. USA: Prentice Hall.
- Chandler, G. y Hanks, S. (1994). Market Attractiveness, Resource-Based Capabilities; Venture Strategies and Venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 9. (4) 331-349.
- Edelman, L., Brush, C. y Manolova, T. (2002). The Impact of Human and Organizational Resources on Small Firm Strategy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9. (3) 236-244.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey, USA, Prentice Hall.
- Hitt, M. y Reed, T. (2000). Entrepreneurship in the New Competitive Landscape. En G. Meyer (Ed.) *Entrepreneurship as Strategy: Competing on Entrepreneurial Edge* (pp23-48). California, USA, Sage Publications.
- Hosen, R. ; Solovey-Hosen, D. et Stern, L. (1999) Capital as Durable Personal, Social, Economic and Political Influences on the Happiness of Individuals. *Education and Capital Development* ;
- Longenecker, J., Moore, C. y Petty, J. (2001). *Administración de Pequeñas Empresas. Un Enfoque Emprendedor*. México, International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Porter, M. (2000). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México, Grupo Patria Cultural, S.A de C.V.
- Walker, W. (2001). Human Capital: Beyond HR. *Human Resource Planning*, 24. (2) 4-5.

## **Annexe : Questionnaire**

### La Capacidad Emprendedora y la Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa

El presente cuestionario está diseñado para ponderar la asociación de las capacidades de la empresa con sus estrategias. El llenado del cuestionario toma quince minutos aproximadamente y es para fines académicos, las respuestas permanecerán completamente confidenciales y anónimas, adicionalmente los resultados que se deriven de ella serán agregados.

#### **Identificación:**

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

¿A qué sector pertenece su empresa?

1.  Agropecuario    2.  Industrial    3.  Servicios

Si su respuesta fue industrial por favor indique a que rama pertenece su empresa:

1. <input type="checkbox"/> Alimentos y bebidas	2. <input type="checkbox"/> Textiles	3. <input type="checkbox"/> Productos metálicos, maquinaria y equipo
4. <input type="checkbox"/> Madera y sus productos	5. <input type="checkbox"/> Sustancias químicas, artículos de plástico o hule	6. <input type="checkbox"/> otra _____

Si su respuesta fue servicios por favor indique a que rama pertenece su empresa:

1.  Comercio    2.  Turismo    3.  Transporte    4.  Otras

#### **Información general de la empresa:**

¿En que año fue fundada su empresa? \_\_\_\_\_

¿Cuál es el principal producto/servicio que ofrece su empresa en el mercado en la actualidad?  
\_\_\_\_\_

¿Cuál es la figura legal de su empresa?

<input type="checkbox"/> 1) Persona física	<input type="checkbox"/> 3) Filial	<input type="checkbox"/> 5) Sociedad en comandita
<input type="checkbox"/> 2) Sociedad anónima	<input type="checkbox"/> 4) Franquicia	<input type="checkbox"/> 6) Cooperativa

¿Cuál de las siguientes estructuras describe mejor la de su empresa?

<input type="checkbox"/> 1) Esbelta o piramidal	<input type="checkbox"/> 3) Plana u horizontal
<input type="checkbox"/> 2) Matricial	<input type="checkbox"/> 4) Otra _____

¿Su empresa fue creada en mayor parte con capital propio?  1. Si  2. No

¿Cuál es el porcentaje de acciones de su empresa que ud. posee? \_\_\_\_\_

**Información General Individual:**

¿Cuál de los siguientes cargos describe mejor su responsabilidad en la empresa? (marque lo aplicable en su caso)

	1) Director general		3) Presidente del consejo de administración		5) Administrador único
	2) Gerente general		4) Tesorero/gerente de finanzas		6) Otro _____

¿Como considera su estilo de dirección? (marque uno sólo)

	1) Autoritario		3) Complaciente		5) Participativo
	2) Motivacional		4) Evasivo		6) Otro _____

Califique sus habilidades de dirección (1= pobre, 5= excelente):

	Pobre	Suficiente	Bueno	Muy Bueno	Excelente
1) Construir redes de apoyo	1	2	3	4	5
2) Negociar	1	2	3	4	5
3) Presentación oral	1	2	3	4	5
4) Habilidades de escritura	1	2	3	4	5
5) Análisis y solución de problemas	1	2	3	4	5
6) Capacidad numérica	1	2	3	4	5
7) Formación de equipos y dirección	1	2	3	4	5
8) Motivación de empleados	1	2	3	4	5
9) Desarrollo de relaciones personales	1	2	3	4	5

¿Hace cuanto que trabaja en la empresa? (Años) \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo tiene en su puesto actual? (Años) \_\_\_\_\_

¿Su experiencia en el trabajo ha sido continua?  1. Si  2. No

En caso negativo, ¿que tan larga ha sido su carrera? (Años) \_\_\_\_\_

Por favor indique lo siguiente:

1) Edad: 0-20  21-40  41-50  Mas de 50

2) Sexo: M  F

3) Edo. Civil: Soltero  Casado  Otro

Indique el mayor nivel de educación terminado:

	1) Secundaria		3) Técnico		5) Preparatoria o vocacional
	2) Técnico superior		4) Licenciatura		6) Posgrado

*L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation des PME*

**Capacidades:**

Por favor encierre en un círculo el número de la escala que corresponda a la pregunta.  
Escala: 1 = muy desfavorable 5= muy favorable 6= no aplicable.

Califique las siguientes capacidades y habilidades de la empresa y su organización:

1)Equipo moderno y tecnología avanzada	1	2	3	4	5	6
2)Alianzas estratégicas y vínculos	1	2	3	4	5	6
3)Acceso a financiamiento	1	2	3	4	5	6
4)Acceso a capital	1	2	3	4	5	6
5)Utilidades elevadas en el mercado local	1	2	3	4	5	6
6)Personal multilingüe	1	2	3	4	5	6
7)Empleados con experiencia internacional	1	2	3	4	5	6
8)Capacidades de servicio al cliente	1	2	3	4	5	6
9)Eficiencia operativa	1	2	3	4	5	6
10)Bajos costos	1	2	3	4	5	6
11)Productos/servicios únicos	1	2	3	4	5	6

**Estrategias:**

Por favor indique el grado en el que su empresa se apoya en los siguientes enfoques estratégicos.

Escala: 1= Ningún énfasis 5= Mucho énfasis

1) Control de calidad	1	2	3	4	5
2) Satisfacción de las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
3) Desarrollo/innovación de productos o servicios	1	2	3	4	5
4) Innovación en marketing	1	2	3	4	5
5) Productos/servicios de alta calidad	1	2	3	4	5
6) Servicio superior a los clientes	1	2	3	4	5
7) Propósitos/valores compartidos entre empleados	1	2	3	4	5
8) Proyectos/alianzas exitosas	1	2	3	4	5
9) Reducción de costos/eficiencia	1	2	3	4	5
10) Tecnología de punta	1	2	3	4	5
11) Destreza/conocimiento de empleados	1	2	3	4	5

Marque con los números 1, 2 y 3 los tres principales objetivos estratégicos que piensa perseguir de acuerdo con los planes para su empresa en los próximos tres años.

- 1)Crecimiento en ventas o porción de mercado
- 2)Rendimiento de la inversión
- 3)Desarrollo de nuevos productos/servicios
- 4)Integrar al proveedor o distribuidor
- 5)Mejorar la calidad de vida en el trabajo de los empleados
- 6)Reducir costos
- 7)Crecimiento en utilidades
- 8)Obtener liquidez o vender la empresa



*L'impact du Capital Humain et Organisationnel sur les Stratégies de Qualité et d'Innovation  
des PME*

- 9) Diversificar
- 10) Fusionarse o adquirir a la empresa
- 11) Ser conocido como socialmente responsable
- 12) Mejorar los márgenes
- 13) Otro \_\_\_\_\_

Por favor marque lo que considere apropiado:

- \_\_\_\_\_ 1) Deseo recibir una copia del resultado del estudio
  - \_\_\_\_\_ 2) Deseo participar en las siguientes etapas del estudio
  - \_\_\_\_\_ 3) Deseo ofrecer comentarios adicionales o discutir esta encuesta por teléfono
- (Si marco alguna de las anteriores alternativas favor de añadir su tarjeta de presentación.)

Si desea añadir cualquier comentario o sugerencia use el siguiente espacio:

---

---

---

---

---

GRACIAS POR SU PARTICIPACION EN ESTE ESTUDIO