

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

Faculté d'administration

L'effet du capital social du manager stratégique sur la capitalisation financière des  
coopératives au Québec

Deen Akken

Cette thèse a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Jean Cadieux	Président du jury
Jean Desrochers	Directeur de recherche
Bouchra M'Zali	Examineur externe
Claude Mathieu	Autre membre du jury
Janvier Cliche	Autre membre du jury

# L'EFFET DU CAPITAL SOCIAL DU MANAGER STRATEGIQUE SUR LA FINANCIAL CAPITALISATION DES COOPERATIVES DU QUÉBEC

## RÉSUMÉ

La présente thèse examine l'effet du capital social du manager sur les ressources sociales organisationnelles de sa coopérative et comment ces dernières influencent la capitalisation financière de la coopération. Le but de cette étude est triple : (1) participer à la discussion en cours se rapportant à la conceptualisation et à la mesure des ressources ci-dessus mentionnées dans le contexte de problèmes relatifs à la sous-capitalisation des coopératives; (2) contribuer à la littérature existante sur le sujet en adoptant une perspective basée sur les ressources; (3) proposer un instrument de diagnostic pour les managers dans le champ coopératif. Le modèle que nous proposons est fondé sur deux cadres théoriques existants. Le modèle considère le capital social comme une variable indépendante qui est un antécédent du climat de confiance dans la coopérative, la loyauté des membres et du capital de partenariat de la coopérative. Ces trois facteurs sont eux-mêmes antécédents à la capitalisation financière et au climat d'innovation prédominant dans la coopérative, lequel est aussi antécédent à la capitalisation financière de la coopérative. Nous avons évalué le modèle en utilisant des données d'une enquête postale et la modélisation par les équations structurelles basée sur la méthode des moindres carrés partiels (PLS) sur un échantillon de 166 coopératives de la province de Québec. Nos résultats montrent (bien que nous sommes conscients du fait qu'une validation supplémentaire par enquête est toujours nécessaire), que le capital social influence de façon significative la capitalisation financière de façon positive. Cette thèse contribue d'une manière importante à la théorie par la mesure du concept de capitale social qu'il avance. En outre, il offre l'opportunité de reconsidérer la vue basée sur les ressources en proposant d'inclure les ressources sociales. À notre connaissance, c'est la première étude rigoureusement exécutée qui met l'accent sur l'utilisation de ressources sociales comme déterminants de la capitalisation financières des coopératives. Pratiquement parlant, cette thèse aboutit à quelques recommandations utiles qui pourraient aider des directeurs à développer leur capital social dans le but de renforcer la capacité de leurs organisations d'accumuler des ressources sociales critiques pour augmenter leur équité.

Mots clés: Coopérative, capital social, sous-capitalisation, climat de confiance, climat d'innovation, loyauté, capitalisation financière.

THE EFFECT OF THE STRATEGIC MANAGER'S SOCIAL CAPITAL ON  
THE FINANCIAL CAPITALIZATION OF CO-OPERATIVES IN QUÉBEC

**ABSTRACT**

The present thesis examines the effect of the manager's social capital on the social organizational resources of his or her co-operative and how the latter influence the financial capitalization of the co-operative. The purpose of this study is three-fold: (1) to participate in the ongoing debate pertaining to the conceptualization and the measurement of the above mentioned resources in the context of problems regarding the under-capitalization of co-operatives; (2) to contribute to the extant literature on the subject taking a resource based view; (3) to propose a diagnostic tool for managers in the co-operative field. The model we propose is based on two existing theoretical frameworks. This model considers social capital a independant variable which is an antecedent to the trust climate in the co-operative, the loyalty of the membership and the partnership asset of the co-operative. These three factors are antecedent to the financial capitalization and the innovation climate prevailing in the co-operative which also is an antecedent to the financial capitalization of the co-operative. We tested the model using data from a postal survey and structural equations modeling based on partial least square (PLS) on a sample of 166 co-operatives from the province of Québec. Our results show (although we remain aware of the fact that further validation is still needed through additional investigation), that social capital significantly influences positively financial capitalization. This Thesis contributes importantly to the theory by the measurement of the social capital concept it advances. Furthermore, it offers the opportunity of reviewing the resource based view to include social resources. To our knowledge, this is the first rigorously carried out study that emphasizes the use of social resources as determinants for the capitalization of co-operatives. Practically speaking, this thesis leads to some useful recommendations that could help managers develop their social capital with the purpose of strengthening the capacity of their organizations to accumulate critical social resources in order to increase their equity.

Key words: Co-operative, social capital, under-capitalization, trust climate, innovation climate, loyalty, financial capitalization.



## SOMMAIRE

La solution aux problèmes qui causent ou aggravent la sous-capitalisation financière des coopératives peut emprunter deux voies : une voie collective et une voie individuelle. Notre étude s'est penchée surtout sur la voie individuelle. Le défi sur la voie individuelle, selon nous, est de proposer des ajustements qui ne dénatureraient pas la coopérative et qui lui permettraient d'améliorer son efficacité et son efficacité. On se doute bien que tout cela se traduise en bien de préoccupations pour la coopérative et ses dirigeants. Deux de ces préoccupations qui ont retenu l'attention dans notre recherche peuvent se formuler à travers les deux questions suivantes : (1) Comment s'y prendre pour faire une place acceptable aux investisseurs externes sans mettre en danger la gouvernance démocratique ? (2) Comment rémunérer le capital externe sans défavoriser les membres dont la participation financière est récompensée sur la base de l'usage ? Évidemment, sur cette voie individuelle, un rôle plus actif revient à la coopérative et à ses dirigeants. Les coopératives disposent d'une marge de manœuvre substantielle que leur laissent les principes coopératifs et qu'elles ont relativement bien exploitée pour survivre, croître et se développer.

De nos jours, c'est maintenant chose acceptée que les managers des coopératives ont une influence marquante sur la trajectoire de l'évolution de leurs organisations au regard de l'équilibre à maintenir entre la santé financière et la rentabilité sociale (pour sauvegarder l'identité coopérative). La capacité du manager stratégique à exploiter les marges de manœuvres que permettent les principes coopératifs et le fait que la gestion financière coopérative intègre des facteurs politiques, sociaux et économiques requierent bien plus que des compétences et ressources techniques et cognitives. Les compétences et ressources sociales et politiques prennent pour ce manager une importance capitale, non seulement par rapport à la gouvernance mais par rapport également à sa capacité de réduire voire d'éliminer les problèmes de sous-capitalisation financière de sa coopérative. Toutes

ces considérations prises ensemble nous ont conduit vers la question managériale suivante : en quoi le développement des ressources sociales des managers de coopératives peut-il être utile à l'effort de la coopérative pour réduire, voire éliminer les difficultés qu'elle éprouve à trouver des fonds propres aussi bien à l'interne qu'à l'externe? La question de recherche que nous avons jugée pertinente pour tenter d'apporter une réponse aux préoccupations des managers des coopératives dans le cadre du problème de sous-capitalisation financière des coopératives québécoises est la suivante : à quel point le capital social du manager influence-t-il les ressources sociales de la coopérative pour agir sur la capitalisation financière de celle-ci?

La recherche de la réponse qui nous a servi de guide pour le travail de terrain s'est inscrite dans une approche basée sur les ressources. Nous nous sommes appuyé sur deux modèles préexistants de création de la valeur. L'un conçu par Tsai et Ghoshal (1998) et l'autre par McElroy (2002). Les deux théories diffèrent par les variables intermédiaires postulées par leurs auteurs : l'échange de ressources et leur combinaison, pour Tsai et Ghoshal; le climat d'innovation, pour McElroy. Elles diffèrent également à l'égard de leurs unités d'analyse : Tsai et Ghoshal étudient l'entreprise au sein d'un réseau d'entités autonomes appartenant à une même entreprise, tandis que McElroy consacre son travail à un réseau interne à l'entreprise. En combinant ces deux théories nous avons pu isoler cinq concepts importants discutés dans cette littérature et que nous avons intégrés pour proposer notre explication, à savoir le capital social, le climat de confiance, la loyauté, le partenariat et le climat d'innovation. Cette explication se traduit en trois catégories de relations qui stipulent que: 1) le climat de confiance, la loyauté et le capital partenariat influencent directement la capitalisation financière; 2) le climat de confiance, la loyauté et le capital partenariat influencent indirectement la capitalisation financière par le biais du climat d'innovation, 3) ces trois variables sont influencées en amont par le capital social. Ces trois catégories de relation ont conduit à onze hypothèses dont les tests ont fourni la réponse à notre question de recherche.



Notre approche de recherche est quantitative et s'est fixée pour objectif de tester l'explication que nous avons avancée de façon holiste. Nous avons donc eu recours à une méthode quantitative de deuxième génération en l'occurrence, la modélisation par les équations structurelles (MES). Comme notre recherche était aussi exploratoire en nature, nous avons opté pour la méthode par les moindres carrés partiels (voir chapitre 3 pour la justification de ce choix). Grâce à l'analyse factorielle exploratoire (AFE) par la méthode des composantes principales (ACP), à la littérature et aux entrevues effectuées lors de notre résidence en entreprise, nous avons dégagé, des données collectées, les six construits de notre étude.

L'analyse statistique effectuée sur les relations postulées entre ces construits s'est révélée concluante dans le sens où elle a confirmé la validité et la fiabilité des construits et neuf des onze hypothèses qui représentent notre explication. Il n'y a que la relation directe postulée entre le capital social et la loyauté et celle avancée entre le capital-partenariat et la capitalisation financière qui ne sont pas vérifiées. Au risque de nous tromper une fois sur vingt (seuil critique  $\alpha = 0,05$ ), nous pouvons affirmer que le capital social du manager a un impact positif sur les ressources sociales organisationnelles évoquées par notre explication : le climat de confiance, la loyauté et le capital-partenariat. Ces trois ressources, à leur tour, exercent un effet direct et un effet indirect sur la capitalisation financière. Les effets indirects de ces trois variables sur la capitalisation financière passent tous par le climat d'innovation et ils sont tous concluants. Par contre, en ce qui concerne les effets directs de ces trois variables sur la capitalisation financière, comme nous l'avons précédemment mentionné, nos analyses n'ont confirmé que celui du climat de confiance et celui de la loyauté. Puisque la loyauté est tributaire du climat de confiance, on peut avancer qu'une partie de l'effet direct de la loyauté sur la capitalisation financière est un effet indirect du climat de confiance.

Mots clés: Coopérative, capital social, sous-capitalisation, climat de confiance, climat d'innovation, loyauté, capitalisation financière.

THE EFFECT OF THE STRATEGIC MANAGER'S SOCIAL CAPITAL ON THE  
FINANCIAL CAPITALIZATION OF CO-OPERATIVES IN QUÉBEC

**ABSTRACT**

The present thesis examines the effect of the manager's social capital on the social organizational resources of his or her co-operative and how the latter influence the financial capitalization of the co-operative. The purpose of this study is three-fold: (1) to participate in the ongoing debate pertaining to the conceptualization and the measurement of the above mentioned resources in the context of problems regarding the under-capitalization of co-operatives; (2) to contribute to the extant literature on the subject taking a resource based view; (3) to propose a diagnostic tool for managers in the co-operative field. The model we propose is based on two existing theoretical frameworks. This model considers social capital a dependant variable which is an antecedent to the trust climate in the co-operative, the loyalty of the membership and the partnership asset of the co-operative. These three factors are antecedent to the financial capitalization and the innovation climate prevailing in the co-operative which also is an antecedent to the financial capitalization of the co-operative. We tested the model using data from a postal survey and structural equations modeling based on partial least square (PLS) on a sample of 166 co-operatives from the province of Québec. Our results show (although we remain aware of the fact that further validation is still needed through additional investigation), that social capital significantly influences positively financial capitalization. This Thesis contributes importantly to the theory by the measurement of the social capital concept it advances. Furthermore, it offers the opportunity of reviewing the resource based view to include social resources. To our knowledge, this is the first rigorously carried out study that emphasizes the use of social resources as determinants for the capitalization of co-operatives. Practically speaking, this thesis leads to some useful recommendations that could help managers develop their social capital with the purpose of strengthening the capacity of their organizations to accumulate critical social resources in order to increase their equity.

Key words: Co-operative, social capital, under-capitalization, trust climate, innovation climate, loyalty, financial capitalization.