HAL
open science

Réseaux sociaux des membres du conseil d'administration et acquisition de ressources par la firme : une étude de cas

Saidatou Dicko, Gaëtan Breton

To cite this version:

Saidatou Dicko, Gaëtan Breton. Réseaux sociaux des membres du conseil d'administration et acquisition de ressources par la firme : une étude de cas. Comptabilités, économie et société, May 2011, Montpellier, France. pp.cd-rom. hal-00650415

HAL Id: hal-00650415

https://hal.science/hal-00650415v1

Submitted on 10 Dec 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Réseaux sociaux des membres du conseil d'administration et acquisition de ressources par la firme : une étude de cas

Saidatou Dicko
saidatou.hamidou_dicko@uqam.ca
Gaëtan Breton
breton.gaetan@uqam.ca

Résumé : la problématique de cet article est l'étude des réseaux de relations sociales des membres du conseil d'administration (CA) ainsi que de leur utilisation dans l'acquisition de ressources par la firme. Pour ce faire, une étude de cas a été réalisée. D'après les résultats, les membres du CA d'une grande entreprise sont généralement dotés de réseaux de relations sociales vastes et variés, au niveau international et national. Ces réseaux créent, perpétuent et maintiennent des relations inter organisationnelles (et personnelles) souvent de longue date. Aussi, il y a un lien entre les réseaux de relations sociales et l'acquisition de certaines ressources par la firme. Ces ressources peuvent être de nature financière (augmentation de capital, emprunt, fusions, acquisitions, subventions), humaine (conseils, expertise, informations spécifiques sur des concurrents), commerciale (contrats commerciaux à court ou long terme, opportunités d'affaires), politique (intervention gouvernementale, barrières à la règlementation) et sociale (visibilité et légitimité sociale).

Mots clés : réseaux de relations sociales, ressources, acquisition, conseil d'administration, entreprise.

Abstract: the issue of this paper is the study of social networks of the board of Directors' members (BD) and their use in resource acquisition by the firm. To do this, a case study was conducted. From the results, BD' members of a large company generally have extensive and diverse social networks, internationally and nationally. These networks create, perpetuate and maintain inter-organizational relationships (and personal) that are often long. Also, there is a link between social networks and the acquisition of certain resources by the firm. These resources can be financial (capital increase, debt, mergers, acquisitions, grants), human (advice, expertise, specific information about competitors), commercial (trade agreements in the short or long term business opportunities), policy (government intervention, barriers to regulation) and social (social legitimacy and visibility).

Key words: social networks, resources, acquisition, board of directors, company.

1. Introduction

L'un des principaux rôles souvent reconnu aux membres du conseil d'administration (CA) est celui de permettre à la firme d'acquérir des ressources venant des organisations externes, rôle soutenu par la théorie de la dépendance aux ressources et ayant fait l'objet de nombreuses investigations dans la littérature. En effet, selon cette théorie, les administrateurs constituent un moyen pour l'entreprise d'acquérir des ressources nécessaires à son succès. Ainsi, lorsqu'elle fait face à des difficultés dues au manque de ressources clés, elle peut utiliser son CA comme un moyen de cooptation des organisations externes importantes vis-à-vis desquelles elle est dépendante en termes de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Une entreprise peut nommer des administrateurs venant des institutions financières, des grandes organisations (économiques et sociales) ou du corps politique et obtenir, de cette façon, le support (financier, stratégique, politique et social) de toutes ces organisations. En conséquence, la taille du CA (généralement mesurée par le nombre d'administrateurs) serait un élément caractéristique des besoins en ressources d'une firme. Dans cet ordre d'idées, Pfeffer et Salancik (1978) soutiennent que la taille du CA représente un élément caractéristique de la complexité et de l'influence de l'environnement. Plus l'environnement est complexe, plus l'entreprise a des difficultés à gérer ses relations vis-à-vis des organisations externes desquelles elle dépend, plus ses besoins en ressources sont grands. Il y a, à ce moment là, un besoin important de coopter les représentants de ces organisations externes sur son CA.

Plusieurs recherches ont alors examiné le lien entre la taille du CA et certains indicateurs financiers de la firme tels que la performance financière (Ahmed et *al.*, 2006; Bonn et *al.*, 2004; Eisenberg et *al.*, 1998; Core et *al.*, 1999; Mak et Kusnadi, 2005; Yermack, 1996), les ventes ou l'endettement (Pfeffer, 1972; 1973), sans aucun consensus dans les résultats.

Cependant, un constat reste frappant : aucune étude n'a examiné le lien direct entre les membres du CA et l'acquisition effective de ressources par la firme. Dans la littérature actuelle, certains auteurs ont élaboré l'idée selon laquelle les membres du CA utiliseraient leurs réseaux de relations sociales pour permettre à la firme d'acquérir des ressources (Breton et Pesqueux, 2006; Kim et Cannella, 2008; Lester et Cannella, 2006; Nicholson et *al.*, 2004), sans en faire une application empirique. L'objectif de cet article est d'y remédier en examinant, à travers une étude de cas, le lien entre les réseaux sociaux des membres du CA et l'acquisition de ressources par la firme. Les sections qui suivent présentent dans cet ordre les fondements théoriques de notre étude, une revue de la littérature, le cadre conceptuel, la méthodologie de recherche, les résultats ainsi que la conclusion.

2. Fondements théoriques

Dans cette étude nous soutenons que les membres du CA utilisent leurs réseaux de relations sociales pour permettre à la firme d'acquérir des ressources. Deux fondements théoriques sont donc en jeu : la théorie du capital social et la théorie de la dépendance aux ressources.

2.1 Théorie du capital social

Selon la théorie du capital social, développée par Pierre Bourdieu, tout individu a une trajectoire sociale qui est déterminée par la possession de plusieurs types de capitaux tels que le capital scolaire (niveau d'étude), le capital social et le capital économique (Bourdieu, 1979). Et que l'obtention d'un de ces capitaux, surtout le capital scolaire et le capital social, dépend du capital hérité. En conséquence, il y a une discrimination selon la classe sociale qui se fait dès l'école qui fera que les plus favorisés détiennent plus de capitaux que les plus défavorisés de la société (Bourdieu et Passeron, 1964).

Pour Bourdieu (1980), le capital social représente les effets sociaux de la capacité de mobilisation du capital (culturel et économique) d'un groupe (famille, anciens élèves d'écoles d'élites, club sélect, noblesse, etc) plus ou moins constitué comme tel. Donc, le capital appelle le capital.

Finalement, il définit le capital social comme : « L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles. » (Bourdieu, 1980, p. 2).

Le capital social d'un individu comprend donc ses relations ainsi que les ressources qu'il pourra en retirer.

2.2 Théorie de la dépendance aux ressources

Toute organisation a des besoins en ressources clés, qui sont indispensables à son sa survie et à son succès. Les membres du CA est un canal par lequel l'entreprise peut acquérir ces ressources Pfeffer et Salancik (1978). Trois rôles principaux sont donc reconnus aux membres du CA : acquérir des ressources, être un canal de communication entre la firme et les organisations externes et défendre la légitimité de la firme à l'extérieur (pour nous, la communication et la légitimité constituent aussi des ressources).

3. Revue de la littérature

L'application de la théorie de la dépendance aux ressources et de la théorie du capital social aux études relatives au CA est faite de manière isolée dans la littérature. Or, nous proposons de les

intégrer dans notre étude. En revanche, on peut noter quelques essais théoriques sur la nécessité de combiner les deux théories dans l'étude du rôle du CA. C'est ainsi qu'après avoir fait une analyse théorique des problèmes d'agence possibles dans les firmes familiales, Lester et Cannella (2006) ont soutenu que les entreprises familiales font face à des problèmes d'agence particuliers (il ne s'agit pas de conflits d'intérêts entre actionnaires et gestionnaires puisque les deux sont indissociables), et qu'une façon de les résoudre consiste à créer un capital social au niveau de la communauté des firmes familiales à travers les interrelations de leurs conseils d'administration. De cette manière, les firmes familiales de la communauté pourront s'entraider en utilisant le capital social communautaire. En d'autres mots, ils ont proposé que les firmes familiales utilisent la connectivité de leurs conseils d'administration pour créer une communauté d'entreprises partageant un capital social collectif.

Aussi, Kim et Cannella (2008) ont proposé « une théorie du capital social de la nomination d'un administrateur » (traduction libre de *social capital theory of director selection*) qui stipule que le capital social a un impact direct sur la nomination d'un administrateur et sur l'efficacité du CA. À noter qu'il y a déjà eu des études empiriques qui ont conclu que le capital social est un déterminant de la nomination des administrateurs (Maman, 2000; Lester, 2003).

Après avoir analysé les relations sociales des membres du CA d'une firme canadienne, Dicko et Breton (2010a) ont conclu que ces derniers possèdent des réseaux de relations à trois niveaux de la société (niveau économique, politique et social); ce qui leur permet alors de connecter la firme au monde économique, politique et social. Aussi, ils ont soutenu qu'à travers ces connections, l'entreprise peut acquérir des ressources de différentes natures (financière, commerciale, humaine, politique, technique et sociale), sans en faire une démonstration empirique. Dans cette étude, nous complétons les conclusions de ces auteurs en examinant empiriquement le lien entre les réseaux sociaux des membres du CA et l'acquisition effective de ressources par la firme.

4. Cadre conceptuel

Notre cadre d'analyse intègre la théorie de la dépendance aux ressources à la théorie du capital social. De quelle façon un membre du CA se prendrait-il pour « connecter » l'entreprise avec son environnement et lui permettre d'acquérir des ressources ? Cela suppose qu'il soit lui-même connecté auprès de ces organisations externes.

Selon Bourdieu (1986), le capital social peut être convertible en capital économique. Par exemple, un membre du CA qui a des connexions avec des institutions financières pourrait permettre à la firme d'obtenir des financements (à moindre coût par exemple), notamment parce que, connaissant la firme, il possède de l'information supplémentaire susceptible de faire diminuer l'évaluation du risque. Coleman (1988) souligne que le capital social est une source potentielle importante d'information qui vient des relations sociales de l'individu. L'information est une ressource stratégique dont la firme a continuellement besoin. Un administrateur bien connecté pourrait être d'un grand apport en termes d'information pour la firme. Nous soutenons

alors que le rôle d'acquisition des ressources ne peut être rempli efficacement qu'à travers les ressources et relations sociales des membres du CA. La figure 1 représente notre cadre conceptuel.

Insérer Figure 1

D'après cette figure, les membres du CA possèdent un capital social qui leur permet de contrôler un certain nombre de ressources dont ils facilitent ou permettent l'acquisition à l'entreprise qui les a nommés. Nous considérons que le capital social des membres du CA est un moyen d'acquisition de ressources au profit de l'entreprise. La flèche discontinue représente la nomination des administrateurs sur le CA de l'entreprise. Cette partie ne fait pas l'objet d'analyse dans cette étude. Nous nous intéressons à l'analyse du capital social que possèdent les membres du CA, de la nature des ressources qu'ils contrôlent potentiellement à travers ce capital social ainsi qu'aux ressources qu'ils permettent à l'entreprise d'acquérir.

5. Méthodologie de recherche

Pour atteindre nos objectifs de recherche, nous avons choisi une approche de recherche qualitative à travers une étude de cas.

5.1 Présentation du cas d'étude

À partir du classement des 100 plus grandes entreprises canadiennes, réalisé par le Journal « Les Affaires » du mois de janvier 2008, nous avons choisi la plus grande entreprise québécoise en termes d'actifs et des revenus totaux annuels; il s'agit de Power Corporation du Canada. Créée en 1925, Power Corporation du Canada (PCC) est une entreprise de gestion et de portefeuille, internationale, qui détient des participations dans plusieurs secteurs d'activité dont le secteur des services financiers, de la communication et autres, en Amérique du Nord, en Europe et en Asie. À travers ses filiales, PCC détient aussi des intérêts dans diverses sociétés industrielles en Europe et en Asie (en l'occurrence la Chine)[1].

D'après son rapport annuel de 2007, PCC compte dix sept membres sur son CA dont Pierre Beaudoin, Laurent Dassault, André Desmarais, L'honorable Paul Desmarais, Paul Desmarais jr, Paul Fribourg, Anthony R. Graham, Robert Gratton, Le très honorable Donald F. Mazankowski, Jerry E.A. Nickerson, James R. Nininger, R. Jeffrey Orr, Robert Parizeau, Michel Plessis-Bélair, John A. Rae, Amaury-Daniel de Seze et Emöke J.E. Szathmáry.

5.2 Collecte et analyse de données

[1] À noter qu'une partie des données relatives à cette collecte ont été utilisées dans la rédaction de deux autres articles.

Les sources de données suivantes ont été utilisées : les rapports annuels, les notices annuelles (disponibles sur www.sedar.com), les moteurs de recherche comme www.google.ca, les sites internet des entreprises, les listes des contributions électorales publiées par le directeur des élections, ainsi que tout autre document utile à l'étude.

La collecte des données s'est faite en plusieurs étapes. Dans une première phase, nous avons consulté le rapport annuel de 2007 de l'entreprise pour identifier les membres de leurs conseils d'administration à cette période. Ce rapport annuel peut être trouvé sur le site web de l'entreprise ou sur le site de Sedar.com. Dans le rapport annuel, il y a aussi des premières informations sur les réseaux de ces membres. Ensuite, à partir des noms de chacun, nous avons fouillé le web pour trouver toute autre information concernant les réseaux de relations non visibles dans le rapport annuel. Nous avons aussi consulté la liste des contributions électorales, afin d'identifier tout autre lien politique des membres du CA. Puis, nous avons refait le travail à partir du nom de chaque organisation faisant partie des réseaux de relations des membres du CA pour identifier les liens inter organisationnels, inter personnels et entre organisations et personnes (faisant partie de notre échantillon). Et enfin, nous avons lu tous les rapports annuels de Power Corporation du Canada de 1997 à 2007 afin de collecter certaines données financières (évolution des capitaux, emprunts, actifs, etc) et non financières (notamment les acquisitions et cessions d'entreprises).

La recherche d'informations sur le capital social s'est faite selon les positions occupées par les membres du CA dans les organisations, soit en tant que membre de direction ou du CA (dans le cas des entreprises par exemple), soit en tant que simple membre adhérant (comme dans le cas des associations ou club).

5.3 Opérationnalisation des principaux concepts

Deux principaux concepts nous intéressent : celui de relations sociales et celui de ressources.

5.3.1 Concept de relations sociales

Le capital social d'un individu est opérationnalisé de différentes façons dans la littérature. Nous avons essayé de combiner les opérationnalisations existantes :

- Position de direction dans une firme (Maman, 2000)
- Haute fonction dans l'administration publique (Maman, 2000)
- Haute fonction dans une organisation politique (Maman, 2000)
- Réseaux sociaux (nombre de participation sur les conseils d'administration) (Lester et Cannella, 2006; Nicholson et *al.*, 2004)
- Position de leader occupée sur les conseils d'administration (Maman, 2000)
- Le fait d'avoir étudié dans une grande école d'élite (Kim, 2005)
- Toute affiliation à une organisation (Clubs, associations) (Dicko et Breton, 2010b)

- Participations à des comités politiques conseillant les dirigeants clés (Dicko et Breton, 2010b)
- Participation à des groupes de pression économiques (Dicko et Breton, 2010b)
- Ses origines familiales, son nom, ce que faisaient ses parents (Dicko et Breton, 2010b)
- Son conjoint ou sa conjointe (Dicko et Breton, 2010b)

5.3.2 Concept de ressources

Nous utilisons la mesure de ressources développée par Dicko et Breton (2010b) qui soutiennent qu'une entreprise pourrait acquérir des ressources financières, humaines, commerciales, politiques, techniques et sociales (légitimité et bonne visibilité sociale) à travers les relations sociales de ses administrateurs. Le tableau 1 reprend celui présenté dans Dicko et Breton (2010b), mettant en évidence les détails relatifs à ces différents types de ressources.

Insérer Tableau 1

6. Résultats des analyses : réseaux sociaux et acquisitions de ressources

Nous présentons ici plusieurs éléments indiquant des liens actuels et passés entre certains acquis de l'entreprise PCC et les réseaux de relations des membres de son CA. Par ailleurs, il convient de mentionner que tous les membres du CA n'ont pas eu le même degré d'implication dans l'acquisition de ressources par les entreprises. En effet, les données que nous avons collectées donnent des indications à l'effet que la mobilisation de chaque membre du CA dans l'acquisition des ressources est différente; tandis que les relations de certains permettent aux entreprises d'accéder à plusieurs types de ressources, d'autres par contre ne conduisent qu'à un accès relativement limitée ou à aucun accès du tout. En conséquence, nous n'évoquerons que les membres pour lesquels les liens ont été établis entre réseaux et ressources.

6.1 Acquisition de ressources financières

Selon le tableau 1, les ressources financières englobent les emprunts, augmentation de capital (actionnariat), subventions et acquisitions d'entreprises (une autre façon d'augmenter le capital). Il est important de mentionner qu'en général, les autres types de ressources (commerciales, humaines, techniques et visibilité sociale) ont aussi pour but d'amener des ressources financières. Il y a donc souvent un chevauchement entre types de ressources acquises.

Conformément à sa mission de « diversification sectorielle et géographique », la principale stratégie souvent utilisée par PCC tourne autour des opérations de fusions et surtout d'acquisitions d'autres entreprises. Ce qui lui permet d'être présent dans plusieurs secteurs d'activités et partout dans le monde. Entre 1997 et 2007, PCC et ses filiales ont réalisé 16 fusions et acquisitions, financées soit en fonds propres, soit en emprunt. Le tableau 2 en présente les détails. Cette entreprise a vraisemblablement des facilités à acquérir des ressources financières compte tenu de ses nombreuses opérations : « La capacité de la Compagnie de réunir des fonds sur le marché financier canadien des titres de participation et d'emprunt lui assure une source de liquidités supplémentaires, à preuve les fonds mobilisés pour financer l'acquisition de Mackenzie. » (Rapport annuel, 2001; 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2007)

Insérer Tableau 2

6.1.1 Réseaux de relations sociales de Pierre Beaudoin : Bombardier et PCC dans un partenariat financier important

Premier vice-président et membre du CA de l'entreprise Bombardier Inc, Pierre Beaudoin siège sur le CA de PCC depuis 2005. Or, Bombardier Inc et PCC sont copropriétaires d'une entreprise basée en Chine. En effet, le 20 novembre 1998, elles ont annoncé la création d'une entreprise conjointe avec un partenaire chinois, Sifang Locomotive & Rolling Stock Works de Quingdao, une filiale de China National Railways Locomotive & Rolling Stock Industrial Corporation (LORIC), une entreprise d'État relevant du Ministère des Chemins de Fer, pour la fabrication de véhicules-passagers en Chine. Bombardier et Power Corporation possèdent ensemble et à parts égales 50% de l'entreprise conjointe et Sifang en possède également 50%. L'entreprise conjointe a investi 110 millions $ CAN pour établir une usine de 50 000 mètres carrés, située à même l'usine existante de Sifang à Jihongtan, près de la ville de Quingdao, dans la province de Shandong. Il a été mentionné, dans le communiqué de presse, que l'entreprise conjointe utilisera la technologie de Bombardier et compte fabriquer un éventail de voitures de transport-passagers ferroviaire, y compris des caisses de voitures-passagers, des voitures à double niveau haut de gamme, des rames automotrices électriques, des véhicules de transport urbain, etc., qui seront destinés tant au marché chinois qu'aux marchés d'exportation.

Cette coentreprise semble être une réussite puisque plusieurs autres communiqués de presse ultérieurs mentionnent des grands contrats dont elle a bénéficié. Par exemple, Pour appuyer le lancement de l'entreprise conjointe, les Chemins de Fer de Chine ont entrepris d'octroyer une commande pour la fabrication d'un total de 300 véhicules de luxe de transport interurbain, assortie d'une option de 200 voitures additionnelles. Les conditions du contrat devaient être finalisées au cours des mois qui suivaient et la production devait débuter à la mi-1999. Le montant total de la commande, incluant l'option, est estimé à environ 550 millions $ CAN. Le 25 février 2005, la Fédération des Industries Ferroviaires annonçait que Bombardier Transport et ses partenaires de coentreprise -Power Corporation du Canada et China South Locomotive and Rolling Stock Industry (Group) Corporation - ont reçu, par l´entremise de leur coentreprise

Venture Bombardier Sifang Power (Qingdao) Transportation Ltd. (BSP), et de leur partenaire de consortium Sifang Locomotive and Rolling Stock Co.,Ltd., une commande du ministère des Chemins de fer de la Chine pour la production et la livraison de 361 voitures destinées à de nouvelles lignes ferroviaires qui desserviront Lhassa, au Tibet. La commande est évaluée à environ 281 millions $ US (213 millions d´euros), la part de Bombardier s´établissant à environ 78 millions $ US (59 millions d´euros). La livraison devait s´échelonner entre décembre 2005 et mai 2006.

La question que l'on se pose ici est de savoir si c'est réellement Pierre Beaudoin qui a permis à Power Corporation de mettre en place ce partenariat commercial très important. A priori, il semble que non puisqu'il n'est devenu membre du CA de Power Corporation que depuis mai 2004 alors que la coentreprise a été créée depuis 1998. Cependant, nous avons consulté les rapports annuels de Bombardier et de Power Corporation pour l'année précèdent la création de la coentreprise, c'est-à-dire 1997, afin de voir s'il n'y avait pas déjà un lien existant entre les deux entreprises en ce moment là et à travers leur CA. Nous avons alors découvert dans le rapport annuel de 1997 de Bombardier, qu'il est mentionné qu'André Desmarais, Président, co-chef de direction et membre du CA de Power Corporation (et aussi fils du fondateur de Power Corporation), en était membre du CA. Donc, le contact était déjà existant entre les deux entreprises avant la création de la coentreprise. Même si le contact n'était pas fait à travers Pierre Beaudoin, il paraît évident les deux entreprises étaient fortement connectées à travers leurs conseils d'administration. La présence de Pierre Beaudoin sur le CA de Power Corporation actuellement permet d'assurer ainsi la continuité de cette relation fructueuse entre les deux entreprises.

Est-ce que c'est Bombardier qui a permis à Power Corporation de participer à la création de cette coentreprise en Chine ou c'est le contraire ? Dans le communiqué du 25 février 2005 de la Fédération des Industries Ferroviaires, il est mentionné que la longue relation de Bombardier avec la Chine a débuté il y a cinquante ans. Elle précéderait donc l'implantation de Power Corporation dans ce pays. Aussi, dans le communiqué du 20 novembre 1998 ayant annoncé la création de la coentreprise, il est mentionné que l'entreprise conjointe utiliserait la technologie de Bombardier et que l'investissement de départ de 110 millions CAN est assumé conjointement par les différents partenaires. Par conséquent, il nous semble logique de dire que c'est davantage Bombardier qui a donné l'opportunité à PCC de bénéficier de cette grande entente commerciale et financière. De toute évidence, les deux entreprises se permettent mutuellement d'acquérir des ressources et de faire ainsi face à leur environnement. Cette coopération leur évite entre autres les coûts liés à la concurrence et de bénéficier ensemble des opportunités commerciales dans cette partie du monde.

6.1.2 André Desmarais : Coopter et se faire coopter pour une meilleure acquisition de ressources financières par PCC

Fils de Paul Desmarais Sr (fondateur de PCC), André Desmarais est membre du CA, président et co-chef de direction de PCC. Membre du CA de Citic Pacific, membre du groupe Bilderberg, président honoraire du Conseil Commercial Canada-Chine, de 1998 à 2005, il a été nommé

membre du Hong Kong Chief Executive's Council of International Advisers. Nommé au conseil international de JP Morgan Chase en 2003, il a aussi été administrateur de Bombardier Inc jusqu'en 2004. Marié à France Chrétien, fille de Jean Chrétien, ex-Premier Ministre du Canada, il est nommé Officier de l'Ordre du Canada en 2003.

Selon la théorie de la dépendance aux ressources, lorsqu'une entreprise a par exemple des besoins en ressources financières, elle va coopter un membre d'une organisation financière en le nommant sur son CA. Nous avons ici un exemple qui montre qu'elle peut aussi se faire coopter en siégeant sur le CA de l'organisation qui contrôle les ressources dont elle a besoin.

En décrivant un de ses produits, il est écrit dans le rapport annuel de PCC que : « iProfilMC – Il s'agit d'un programme de gestion de portefeuille unique lancé en 2001 à l'intention des clients disposant d'un actif supérieur à 250 000 $. Les portefeuilles de placements iProfilMC ont été conçus de manière à maximiser le rendement et à gérer le risque au moyen d'une diversification par catégorie d'actif, style de gestion et régions du monde. Ce programme est géré suivant les conseils d'un groupe d'élite de 12 sociétés de gestion de patrimoine de calibre mondial parmi lesquelles figurent Goldman Sachs Asset Management, Jarislowsky Fraser Limitée et la Société de gestion d'investissement I.G. Ltée. À partir du 28 janvier 2004, Waddell & Reed, la Société de gestion d'investissement I.G. Ltée et J.P. Morgan ont remplacé Provident Investment Counsel, Alliance Bernstein et AIB Govett, respectivement, à titre de sous-conseillers pour le programme iProfilMC. À la fin de 2004, ce programme avait recueilli un actif de 437 M$. » (Rapport annuel, 2004, p. 89)

De ce paragraphe, nous notons que JP Morgan et PCC ont une relation d'affaires, un partenariat commercial et d'expertise avec des retombées financières intéressantes, puisque le premier agit à titre de sous-conseiller pour le second. Dans cette situation, c'est André Desmarais, membre de l'équipe de direction et du CA de PCC, qui siège comme administrateur sur le conseil international de JP Morgan Chase. Nous constatons que lorsqu'une entreprise a besoin de ressources, elle peut non seulement nommer un administrateur venant de l'organisation qui les contrôle, mais aussi se faire représenter dans l'organisation en question. C'est le cas d'André Desmarais sur le conseil de JP Morgan Chase. On peut parler d'une cooptation et d'une acquisition de ressources mutuelles puisque les organisations se cooptent entre-elle.

6.1.3 Réseaux de relations sociales de James Nininger et la tentative échouée d'acquisition de la Canadien Pacifique par PCC

Titulaire d'un baccalauréat en commerce de l'Université d'Ottawa, d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université Western Ontario, d'un Ph.D en relations de travail de l'Université du Michigan, Monsieur Nininger est avant tout un enseignant. Il a enseigné à titre de professeur agrégé à la faculté de la School of Business de la Queen's University et à la Ivey School of Business de l'Université Western Ontario (London). Membre du CA de PCC depuis Mai 2001, il est entre autres, membre du comité de Régie d'entreprise et Président du comité des ressources humaines du Conseil de direction de l'Agence du Revenu du Canada, Président de la Fondation communautaire d'Ottawa, membre du CA et fondateur de l'Institut Canadien sur la Sécurité des Patients et membre du conseil des gouverneurs de l'Hôpital d'Ottawa. Par le passé, il

a été président et chef de la direction du Conference Board du Canada (1978-2001), membre du CA de Fondations communautaires du Canada et du Comité des ressources humaines du Centre national des arts, membre des conseils d'administration de la Compagnie de chemin de fer Canadien Pacifique et du Centre national des Arts. En 1999, l'Université d'Ottawa lui a décerné un doctorat honorifique et en 2001, le Conference Board du Canada a fait de lui un associé honorifique, sa plus haute distinction.

Ses connections avec le monde des affaires semblent relativement moins importantes : PCC et la Compagnie du Chemin de fer Canadien Pacifique. Monsieur Nininger est une importante source de visibilité sociale pour PCC et donc de légitimité, compte tenu de sa grande implication sociale, ayant été entre autres, président et chef de la direction du Conference Board du Canada. Tel qu'on peut le lire sur son site internet, le Conference Board est soucieux de contribuer à l'avancement du Canada et ainsi, « veut développer le leadership en acquérant et en encourageant une meilleure compréhension des tendances économiques, des grands dossiers d'intérêt public et de la performance des organisations. » (http://www.conferenceboard.ca/francais/francais.aspx).

Cependant, même une source de légitimité pourrait donner lieu à des opportunités d'acquisition de ressources financières. Les seules entreprises auxquelles Mr Nininger est lié est PCC et la Canadien Pacifique. Hors, PCC aurait tenté une prise de contrôle hostile de cette entreprise. Le hasard ou la stratégie ?

Le Canadien Pacifique demeurera la plus importante compagnie canadienne jusqu'aux années 1970. Sa domination dans de nombreux secteurs de ressources naturelles et de transport lui mérite le surnom de « Canada Inc. ». Quand, aux cours des années 1970, Power Corporation, propriétaire de la Canada Steamship Lines, allié avec la Caisse de dépôts et de placements du Québec, tentera une prise de contrôle hostile du Canadien Pacifique, le gouvernement fédéral adoptera, in extremis, une loi interdisant toute part de contrôle supérieure à 10%. Depuis vingt ans, le Canadien Pacifique a vendu plusieurs de ses plus importantes filiales. Aujourd'hui cette compagnie exploite un chemin de fer et est aussi active dans l'exploration pétrolière.

(http://www.vieux.montreal.qc.ca/inventaire/fiches/fiche_gro.php?id=110)

Par ailleurs, même si Monsieur Nininger n'est membre du CA de PCC que depuis 2001, il semble tout de même qu'il représente une source d'information stratégique pour PCC, dans le cas d'une autre tentative de prise de contrôle. En affaires, l'information est une ressource relativement importante et non négligeable.

6.2 Acquisition de ressources humaines

D'après le tableau des ressources, les ressources humaines englobent le personnel compétent, des expertises et conseils ainsi que des informations de nature stratégique. En principe, tous les membres du CA sont supposés amener à l'entreprise, d'abord et avant tout, des ressources humaines. Il y a cependant des cas plus frappants que d'autres.

6.2.1 Réseaux de relations sociales d'Amaury-Daniel de Seze et acquisition de ressources humaines

Membre du CA de PCC depuis Mai 2001, Mr de Seze en est aussi son vice-président. Administrateur de nombreuses sociétés dont Pargesa SA (une filiale belge de PCC), Groupe Industriel Marcel Dassault, Groupe UGC, Eiffage SA, il est aussi membre du conseil de surveillance du Groupe Bruxelles Lambert (copropriété de PCC et du Groupe Frère-Bourgois de Belgique), de Publicis, et vice-président du conseil de surveillance du Groupe Carrefour. En plus d'avoir occupé diverses fonctions de direction importantes dans le Groupe Volvo et dans BNP Paribas, il a été administrateur, entres autres, du Groupe Cobepa (Compagnie Benelux Participations), Atos, Fives-Lille, La Poste, Gras Savoye et Sema Group.

Depuis plusieurs années, Monsieur de Seze partagent des relations interorganisationnelles quasi permanentes avec deux personnes : Aimery Langlois-Meurinne et Arnaud Vial. En effet, Diplômé de l'École nationale d'administration (France) et Docteur en Droit, Aimery Langlois-Meurinne est le Directeur Général de Pargesa Holding SA. Il a commencé sa carrière dans Paribas. Tout comme Amaury-Daniel de Seze, Aimery Langlois-Meurinne a une bonne connaissance de Paribas et a fini par entrer chez PCC. Il a été administrateur entre autres de Corporation Financière Power (une filiale de PCC), d'Axis Capital Management (une entreprise d'assurance basée aux Bermudes, aux États-Unis, en Angleterre, en Suisse, en Australie et à Singapour), d'Eiffage et du Club Français du Livre. Il est actuellement administrateur du Groupe Bruxelles Lambert, du Club Méditerranée, de Sagard et président du conseil de surveillance d'Imerys (une filiale de PCC).

Arnaud Vial est premier vice-président finances de PCC et de la Corporation Financière Power. De nationalité française et canadienne, il a débuté sa carrière chez BNP Paribas en 1977 avant de rejoindre le groupe Pargesa en 1988. Il est nommé administrateur du Groupe Bruxelles Lambert en 2004.

Ainsi, on dirait que le fait d'avoir travaillé chez BNP Paribas est un critère assez important pour entrer dans PCC. C'est le cas de d'Amaury-Daniel de Seze, d'Aimery Langlois-Meurinne et d'Arnaud Vial. C'est aussi le cas de Jacques de Larosière de Champfeu, ex membre du CA de PCC et qui était conseiller chez Paribas au moment de sa nomination chez PCC en 1998. Si l'on tient compte du fait que Desmarais père (fondateur de PCC) avait tenté une prise de contrôle de Paribas dans les années 80 (Philpot, 2008), avoir sur le CA et sur l'équipe dirigeante de PCC des personnes ayant une bonne connaissance de BNP Paribas est indéniablement une source d'information stratégique.

Par ailleurs, BNP Paribas possède actuellement des parts (14,6% du capital)[2] dans Pargesa, une filiale belge de PCC, alors que jusqu'en décembre 2007, Monsieur de Seze était président du conseil de surveillance de Paribas Affaires Industrielles (il est entré dans Paribas en 1993). Pourtant, PCC est aussi l'un des principaux actionnaires de la filiale belge de BNP Paribas, une entreprise que Paul Desmarais Sr et son ami Albert Frère ont cherché à contrôler dans les années

[2] Voir http://www.pargesa.ch/sujet_fr/pdf/cp/cp_07/cp0807fr.pdf

1980, en voulant empêcher sa nationalisation par le gouvernement français de l'époque. Cette tentative de contrôle aurait été possible grâce aux informations et à l'aide des dirigeants internes de Paribas (Philpot, 2008, p. 87-97). Monsieur de Seze, connaissant très bien le fonctionnement interne de Paribas (entre autres), ne constitue t-il pas une source d'information stratégique pour PCC, des informations potentiellement utiles à d'éventuelles tentatives de prise de contrôle.

Dans le réseau d'Amaury de Seze se trouve une personne presqu'incontournable dans les affaires de PCC, il s'agit d'Albert Frère de Belgique. Homme d'affaires et milliardaire belge, Albert Frère est un ami de Paul Desmarais Sr. En 1981, il a créé avec ce dernier, Pargesa, et ils sont copropriétaires du Groupe Bruxelles Lambert. Très influent en Europe, c'est vraisemblablement grâce à lui, en partie, que PCC a pu s'y établir et s'étendre. Albert Frère et sa famille sont aussi propriétaires de la société holding Frère-Bourgeois SA (ERBE, la Compagnie Nationale de Portefeuille en sont entre autres les filiales).

Tout comme PCC, le Groupe Bruxelles Lambert détient des participations dans la compagnie pétrolière Total (première entreprise du CAC 40), dans GDF Suez (troisième entreprises du CAC 40), dans Imérys, et dans le cimentier Lafarge (fait partie des entreprises du CAC 40).

Président du CA de Frère-Bourgeois SA, du Groupe Bruxelles Lambert, d'ERBE, de la Financière de la Sambre (filiale de Frère-Bourgeois SA), de FINGEN SA (filiale de Frère-Bourgeois SA), de Pétrofina, vice-président du conseil de Pargesa, président du conseil de surveillance de M6, Albert Frère est aussi membre des conseils d'administration de LVMH, Château Cheval Blanc, Raspail Investissements et Gruppo Banca Leonardo (Italie). Le Groupe Bruxelles Lambert est une société de portefeuille cotée à la Bourse de Bruxelles et classée parmi les dix premières sociétés belges. Lafarge est un leader mondial dans le domaine de matériaux de construction. Gérald Frère, le fils d'Albert Frère, est aussi un homme d'affaires très influent en Europe.

6.3 Acquisition de ressources commerciales

La clientèle actuelle et potentielle, les fournisseurs (matières premières, marchandises) et les partenariats commerciaux à court et long terme constituent les ressources commerciales conformément au tableau des ressources.

6.3.1 Robert Parizeau : Banque Nationale et PCC pour des partenariats commerciaux

Président du conseil d'Aon Parizeau Inc depuis 1997, Robert Parizeau est un administrateur de sociétés chevronné, membre du CA de PCC depuis Mai 1985. Aon Parizeau est l'une des filiales canadiennes de la compagnie américaine Aon spécialisée dans les services de gestion de risque, les assurances et les services conseils. Avant, Monsieur Parizeau été président et chef de direction de la Sodarcan inc (1972-1997), une entreprise familiale héritée de son père et qui aurait été achetée par Aon en 1997. Robert Parizeau est aussi membre des CA de plusieurs autres

entreprises : Groupe Canam Inc[3] (solutions et produits de construction, classée 105ème parmi les 500 plus grandes entreprises québécoises par Les Affaires.com 2009), Van Houtte et SCOR Compagnie de réassurance du Canada. Par le passé, il a été président du CA de Gaz Métro, membre du CA d'Assurance-vie Banque Nationale, Président du conseil de l'Institut de Recherches Cliniques de Montréal et membre du conseil de l'Institut de Recherches Cliniques de Montréal. Diplômé de HEC Montréal (1957), gouverneur associé de l'Université de Montréal, gouverneur associé de la Société Pro Musica et membre du CA de la Fondation Lionel-Groulx, il reçoit le prix Diplômé HEC émérite en 1995, l'Ordre du Mérite de l'Association des diplômés de l'Université de Montréal en 2003, le Prix Korn/Ferry-Revue Commerce (Administrateur de l'année) en 2004, et en juin 2006, l'Institut des administrateurs de sociétés lui a décerné le Fellowship Award.

Dans le réseau d'entreprises de Robert Parizeau se trouve la Banque Nationale, une organisation qui a des relations commerciales et financières intéressantes avec certaines filiales de PCC. D'ailleurs, on peut lire ceci dans le Rapport annuel de 2002 de cette dernière :

En novembre 2002, le Groupe Investors, la Great-West et la London Life ont conclu avec la Banque Nationale du Canada une entente prévoyant la distribution de produits et de services bancaires par les réseaux respectifs de ces trois sociétés membres du groupe de la Financière Power. Aux termes de cette entente, le Groupe Investors, la Great-West et la London Life offriront à leurs clients individuels des produits et des services bancaires conçus par la Banque Nationale. Ces produits comprendront notamment des prêts à l'investissement, des marges de crédit, des comptes de dépôt et des cartes de crédit. (Rapport annuel, 2002, p.6)

Ce partenariat commercial, avec bien sûr des retombées financières, pourrait déboucher sur des financements intéressants. Une relation commerciale connue occulterait possiblement des ententes financières beaucoup plus stratégiques.

6.3.2 Amaury-Daniel de Seze, Groupe Carrefour et Publicis : pour des ressources commerciales

Alors que le Groupe Carrefour et Publicis entretiennent des relations commerciales, le premier est le client du second, Monsieur de Seze siège en même temps sur leurs conseils de surveillance respectifs. Jusqu'à quel point cette connexion organisationnelle pourrait influencer les relations d'affaires entre les deux entreprises ? Même si nous n'avons aucune indication à l'effet que Monsieur de Seze a pu influencer les parties sur leur choix, il nous semble important de s'interroger sur son indépendance face à ses fonctions de surveillance dans ces entreprises.

En effet, le Groupe Carrefour étant un des importants clients de Publicis, le maintien des relations d'affaires entre ces deux entreprises pourrait être un obstacle à la partialité de Monsieur de Seze dans ses fonctions de membre du conseil de surveillance des deux. De plus, cette situation étant

[3] Groupe Canam inc. est une société industrielle qui exploite 12 usines spécialisées dans la conception et la fabrication de produits et de solutions de construction. L'entreprise fournit du travail à près de 3 000 personnes et est présente au Canada, aux États-Unis, en Roumanie et en Inde, et détient des coparticipations dans des entreprises en Arabie Saoudite, en Chine, dans les Émirats arabes unis, en France, au Mexique, et en Russie. (http://www.groupecanam.ws/www/v4/gc.nsf/va_redir/structure)

publiquement connue par les deux entreprises en question, il faudrait qu'elle leur soit assez profitable pour qu'il n'y ait pas de contestation de leur part.

6.4 Acquisition de ressources politiques

Les ressources politiques regroupent l'intervention gouvernementale, les barrières à la réglementation ainsi que la réglementation protectrice. Même s'il est difficile de trouver des exemples concrets d'acquisition de ressources politiques, certaines connections politiques peuvent cependant donner des informations éloquentes. Dans le cas de PCC, l'importance des connections politiques de son fondateur, Paul Desmarais père, donnent lieu de s'y interroger.

6.4.1 Paul Desmarais Sr et acquisition de ressources politiques

Fondateur de ce qui est devenu aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises au Canada et dans le monde, l'Honorable Paul Desmarais est un canadien qui a su s'imposer en affaires et, semble-t-il, « imposer » en politique. Il débuta en affaires lorsqu'il reprit une entreprise de transport par autobus qui était en quasi-faillite[4]. Grâce à sa stratégie d'OPA (offre publique d'achat), son entreprise, PCC, contrôle trois secteurs clés : la finance, la communication et l'industrie, aussi bien en Amérique du Nord, en Asie qu'en Europe. On dit de lui qu'il a réussi en affaires parce qu'il est un *canadien français minoritaire* ; ce statut lui aurait permis de siéger sur des conseils d'administration d'entreprises, une source intéressante pour le développement des affaires et d'accès à des « *largesses inaccessibles* » (Philpot, 2008, p. 21-23).

Président du comité exécutif de la Société, Paul Desmarais Sr est aussi membre honoraire des CA de la plupart de ses filiales (la Corporation Financière Power, la Société financière IGM, la Pargesa et le Groupe Bruxelles Lambert, entre autres), en plus d'être président d'honneur du conseil commercial Canada-Chine. Par le passé, il a siégé aux CA de plusieurs entreprises. Il a été membre du Comité international consultatif des compagnies Barrick Gold Corporation (classée sixième des 100 plus grandes entreprises canadiennes selon Les Affaires.com, 2009) et Chase Manhattan Bank N.A. (actuellement JP Morgan Chase, copropriété de la famille Rockefeller aux États-Unis), membre du Conseil de surveillance de AXA, membre du Conseil de surveillance de la Compagnie Financière de Paribas (aujourd'hui BNP Paribas, France), les deux dernières faisant partie des quarante plus grandes entreprises françaises, et membre du Groupe Carlyle (États-Unis).

Avec des distinctions honorifiques reçus au niveau national et international, les connections socio-politiques de Mr Desmarais sont frappantes. Officier de l'Ordre national du Québec, Officier de l'Ordre national de la légion d'honneur, Membre de l'Ordre du Canada (1978), Membre de l'Académie des Grands Montréalais (1984), Commandeur de l'Ordre de Léopold II, le

[4] Lisa Kassenaar. « Desmarais advances on Buffett zone ». The Australian, 03 août 2009, http://www.theaustralian.com.au/business/news/desmarais-advances-on-buffett-zone/story-e6frg90f-1225757250038.

16 février 2008, Paul Desmarais Sr a été fait Grand-Croix de la Légion d'honneur par le Président de la République Française Nicolas Sarkozy. En 2000, il a reçu le Grand Prix de l'entrepreneur du cabinet des comptables Ernst & Young, Prix Woodrow-Wilson pour présence sociale d'une entreprise décerné par le Centre Woodrow-Wilson (américain) en 2003 et en 2007 le Prix d'Excellence pour le Leadership au Canada. De plus, il est Membre du Conseil privé de la Reine pour le Canada et Président des membres honoraires.

Plusieurs éléments indiquent que le succès et l'expansion de PCC sont vraisemblablement dus aux relations sociales de son fondateur, Monsieur Desmarais Sr. Que ça soit au Canada ou à l'étranger, Mr Desmarais a su mettre à profit ses réseaux de relations dans les affaires de PCC. En effet, « *depuis les années 1960, Paul Desmarais a cultivé et entretenu des liens étroits avec les dirigeants politiques non seulement du Québec et du Canada, mais aussi des États-Unis, de la France et d'autres pays européens ainsi que de la Chine* » (Philpot, 2008, p. 50). Lors de la remise de la Grand-Croix de la Légion d'honneur à Monsieur Desmarais, Le Président Nicolas sarkozy a déclaré ceci : *« Si je suis aujourd'hui président de la République, je le dois en partie aux conseils, à l'amitié et à la fidélité de Paul Desmarais… »* (Louis-Bernard Robitaille, cité par Philpot, 2008, p.50)[5]. Les liens de Monsieur Desmarais avec la France ont visiblement commencé lorsqu'il a siégé sur le CA de Paribas, une entreprise qu'il a par la suite cherché à contrôler :

« Le point de départ de l'affaire Paribas a été l'élection, le 10 mai 1981, du gouvernement socialiste de François Mitterrand, […]…notamment avec Pierre Moussa, président de Paribas, et Pierre Scohier, président de Cobepa, filiale belge de la banque Paribas, Paul Desmarais et Albert Frère ont … mis la main sur la filiale ultra-prospère de Paribas en Suisse en empêchant sa nationalisation... […] À la fin de 1980, avant l'année électorale, Paribas contrôlait sa filiale suisse Paribas-Suisse, avec 72% du capital, ainsi que sa filiale belge Cobepa avec 59,6% du capital. » (Philpot, 2008. p. 89-91)

Son entrée en France a probablement été son point d'accès aux autres pays européens.

En Belgique, la collaboration entre Albert Frère (qui a aussi siégé au CA de BNP Paribas) et Monsieur Desmarais a donné lieu à la création de grandes entreprises telles que Pargesa Holding SA et le Groupe Bruxelles Lambert, à travers lesquels ils ont pu contrôler des géants comme Total, Lafarge, Imérys, GDF-Suez.

Au niveau canadien, l'influence de Monsieur Desmarais sur certains hommes politiques et hommes d'affaires est plutôt évidente. Il a été l'employeur de Pierre-Elliott Trudeau, Jean Chrétien, Paul Martin, Brian Mulroney (tous ex premiers ministres du Canada) ainsi que de Maurice Strong, le « père des Accords de Kyoto » (Philpot, 2008). Récemment (le 30 Mai 2008), Henri-Paul Rousseau a démissionné de son poste de président de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec pour rejoindre PCC.

Aux États-Unis, il est proche, entre autres, de la famille Rockefeller. David Rockefeller, copropriétaire de JP Morgan Chase et le fondateur des groupes de réseautage considérés comme

[5] Discours de Sarkozy : La Presse, 16 février 2008, P. A5, Louis-Bernard Robitaille, « Paul Desmarais reçoit la grand-croix ». (Philpot, 2008, p. 196)

les plus puissants au monde : Le Groupe Bilderberg (dont André Desmarais est membre), la Commission Trilatérale (dont Robert Gratton est membre) et le Council on Foreign Relations (dont Paul Fribourg est membre) (Estulin, 2008). Paul Desmarais Sr a aussi été un membre du Groupe Carlyle, un des groupes d'affaires américain les plus puissants avec environ 600 filiales et de nombreux domaines d'activités, comme l'aéronautique, la défense, l'industrie automobile et des transports, l'énergie, les télécommunications et les médias. Ce groupe d'affaires a compté et compte encore parmi ses membres des personnalités politiques, sociales et des affaires parmi les plus influentes au monde. On y retrouve, entre autres, James Baker, ancien Secrétaire d'Etat américain, Laurent Beaudoin, ex-président du groupe Bombardier, George H.W. Bush (Fils), ancien Président des États-Unis, Frank Carlucci, ancien directeur-adjoint de la CIA, ancien Secrétaire à la Défense américain, Liu Hong Ru, ancien président de l'organisme de surveillance des opérations boursières de Chine, Richard Darman, ancien directeur de l' U.S. Office of Management and Budget, Arthur Levitt, ex-président de la Securities and Exchange Commission, John Major, ancien Premier Ministre conservateur de Grande-Bretagne, Anand Panyarachun, ancien Premier Ministre de Thaïlande, Fidel Ramos, ex-président des Philippines, Thaksin Shinawatra, ancien Premier Ministre de Thaïlande, Olivier Sarkozy (demi-frère de Nicolas Sarkozy), codirige les services financiers du Groupe depuis avril 2008[6].

Toutes ces relations sont des portes ouvertes sur des ressources surtout de nature financière et politique. Elles ont permis à PCC de s'établir partout dans le monde avec une très grande influence et une bonne visibilité sociale.

6.4.2 Homme politique chevronné, Le très honorable Donald F. Mazankowski

Élu pour la première fois à la Chambre des communes en 1968, Le très honorable Donald Mazankowski est une figure politique albertaine et canadienne assez importante et qui a occupé de nombreuses fonctions sous les gouvernements conservateurs de Joe Clark et Brian Mulroney : ministre des Transports (1984), vice-premier ministre et leader du gouvernement à la Chambre (1986), président du Conseil privé (de 1986 à 1991), ministre des Finances (1991 à 1993), ministre de l'Agriculture, ministre responsable de la Privatisation et des Affaires réglementaires et ministre responsable de la Commission canadienne du blé.

Après la politique, Monsieur Mazankowski est retourné dans le secteur privé où il s'est fait aussi une place de choix. Il est, entre autres, conseiller chez Fleishman-Hillard qui est présenté comme *le plus important cabinet canadien de communications et de relations publiques* (http://www.fleishman.ca/fr/about/) et Conseiller principal chez Gowling Lafleur Henderson, un des plus importants cabinets juridiques au Canada. En plus d'être membre du CA de PCC et de certaines de ses filiales (Corporation Financière Power, Financière IGM, Groupe Investors, Great-West compagnie d'assurance-vie) depuis 1996, il est aussi administrateur du Groupe Pages Jaunes, d'Atco Ltd, de la Canadian Oil Sands Limited (les deux dernières entreprises sont

[6] Voir http://www.carlyle.com/Team/Alphabetically/item7697.html.

classées parmi les 100 plus grandes canadiennes par le journal Les Affaires en 2009), de IMC Global (devenu Mosaic), de Shaw Communications Inc et de Weyerhaeuser Co.

En plus des affaires, Donald F. Mazankowski a diverses autres responsabilités à caractère social : président de l'Institute of Health Economics (Alberta), président au conseil consultatif du premier ministre sur la santé (Alberta), président du Réseau canadien de maladies génétiques, co-président de la campagne de financement de l'Université de l'Alberta et Patron d'honneur de la Fondation Hnatyshyn (PCC est classé dans la catégorie des grands donateurs de cette fondation, plus de 100 000 $).

6.4.3 John Rae, un membre actif du Parti Libéral du Canada

Membre du CA de PCC depuis 1988, Monsieur Rae y travaille depuis 1971 et occupe aussi la position de vice-président exécutif au bureau du président du comité exécutif. Frère du politicien Bob Rae (actuellement député libéral au fédéral), John Rae est un membre actif du Parti Libéral fédéral. Il a longtemps travaillé pour le Parti et en particulier pour l'ex premier ministre du Canada, le Très Honorable Jean Chrétien. Après avoir obtenu un baccalauréat spécialisé en Études politiques et en Économie à l'Université Queen's (en 1967), Il exerce ensuite les fonctions d'adjoint exécutif auprès du ministre des Affaires indiennes et du Nord, le Très Honorable Jean Chrétien (de 1967 à 1971) et entre chez PCC en 1971. Rappelons ici que Jean Chrétien est le Beau-père d'André Desmarais, marié à France Chrétien, la fille de Jean Chrétien.

John Rae est actuellement administrateur de BNP-Paribas (PCC est l'un de ses actionnaires) et de La Fondation de l'Institut de cardiologie de Montréal, et président de la campagne Les meilleurs soins pour la vie. Membre de l'Ordre du Canada, il a aussi servi comme membre du CA de l'Université Queen et de la firme Kasten Chase Applied Research Limited, spécialisée dans les technologies de communication et basée à Mississauga.

Monsieur Rae représente un capital politique intéressant pour PCC, en particulier compte tenu des relations sympathiques entre la famille Desmarais et les Partis Libéraux (provincial et fédéral). En effet, plusieurs ex premiers ministres du Québec (Daniel Johnson) et du Canada (Paul Martin, Jean Chrétien, Pierre Trudeau, Brian Mulroney) ont travaillé pour la société PCC.

6.5 Acquisition de la légitimité sociale

6.5.1 Emöke J.E. Szathmáry : pour une meilleure visibilité sociale de PCC

Anthropologue et considérée comme une grande spécialiste en génétique, Madame Szathmáry est Rectrice et vice-chancelière de l'Université du Manitoba depuis 1996 (jusqu'en 2008), après avoir été doyenne et vice-présidente académique de l'Université McMaster (Hamilton, Ontario) et doyenne de la faculté des sciences sociales de l'Université Western Ontario de London. Elle a aussi été rédactrice en chef du Yearbook of Physical Anthropology (1987-1991) et de l'American Journal of Physical Anthropology (1995-2001). Ses marques dans le monde des affaires se

trouvent surtout dans la société PCC où elle occupe la position d'administratrice depuis Mai 1999. De plus, elle est membre des conseils d'administration de plusieurs filiales de PCC tels que la Great-West Compagnie d'assurance Vie, la London Life Compagnie d'assurance Vie, la Canada-Vie ou Compagnie d'assurance du Canada sur la vie, la Great-West Lifeco et la Corporation Financière Power. Sur le plan social, elle siège aux conseils d'administration de l'Hôpital général Saint-Boniface, de The J.W. Dafoe Foundation et de la Fondation canadienne de la gérance du crédit. Elle a été nommée Membre de l'Ordre du Canada en 2003 et celui du Manitoba en 2009. En 2004, elle a été nommée comme l'une des 100 femmes les plus influentes du Canada par le Réseau des femmes exécutives[7] et la Richard Ivey School of Business (Université Western Ontario). en 2005, elle a été faite Fellow de la Société Royal du Canada. Et en 2007, elle a reçu la Médaille du Lieutenant-gouverneur pour l'excellence en administration publique au Manitoba.

Compte tenu de sa réputation d'intellectuelle et de sa visibilité sociale, Madame Szathmáry est une excellente source de légitimité sociale d'une organisation telle que PCC; d'ailleurs ses principales connections sont de nature sociale : socio-académique (McMaster University, Université du Manitoba, Université Western Ontario de London), socio-politique (Ordre du Canada, Société Royale du Canada) et socio-sociale (Hôpital général Saint-Boniface, W. Dafoe Foundation, Fondation canadienne de la gérance du crédit). Pour une entreprise comme PCC, avoir sur son CA un membre de la communauté universitaire avec des causes sociales comme Emöke J.E. Szathmáry constitue la preuve qu'elle est à l'écoute et est préoccupée par la société. D'un autre côté, côtoyer des hommes d'affaires tels que les Desmarais constitue également une bonne source financière pour le monde académique. Voici comment on a décrit Madame Szathmáry sur le site du Lieutenant-gouverneur du Manitoba :

Rectrice honoraire de l'Université du Manitoba, Mme Szathmáry a exercé de façon éminente les fonctions d'universitaire, d'enseignante, de chercheuse, de scientifique et d'administratrice. Durant son mandat de rectrice de l'Université du Manitoba, de 1996 à 2008, l'établissement a connu une période importante de croissance et de renouvellement, tout en contribuant au bien-être social, économique et culturel de la population du Manitoba. Mme Szathmáry a favorisé l'accessibilité à l'université, en particulier pour les Autochtones et les étudiants étrangers. Sous son impulsion, les inscriptions ont augmenté, les programmes de formation se sont développés, le financement de la recherche s'est accru jusqu'à dépasser les 100 millions de dollars par an, et la recherche en collaboration avec des scientifiques du monde entier a connu un nouvel essor. (http://www.lg.gov.mb.ca/awards/order/bios.fr.html)

Ainsi, sa connexion avec le monde des affaires lui permet d'obtenir des financements et en échange l'entreprise obtient une meilleure visibilité sociale pour avoir accompli des actions sociales. D'après les données officielles, la seule entreprise pour laquelle Madame Szathmary

[7] *Le Réseau des femmes exécutives*[MC]*(RFE) est l'auditoire féminin le plus influent du Canada et le chef de file des organisations canadiennes qui se consacrent à l'avancement et à la reconnaissance des femmes axées sur la direction sur les lieux de travail.* (http://www.wxnetwork.com/about_indexFrench.aspx) Chaque année, des Prix sont remis aux 100 femmes les plus influentes selon performance dans les secteurs publics, privés et à but non lucratif.

travaille est PCC. Cependant, nous n'avons pas obtenu d'informations sur les contributions financières de PCC à la recherche dans cette université.

Le tableau 3 présente le récapitulatif des ressources que PCC et d'autres entreprises ont acquises à travers les réseaux de relations sociales des membres du CA. Remarquons que la colonne relative aux ressources techniques est vide. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas eu acquisition de ce type de ressource. Certaines ressources, notamment les financières, permettent principalement l'acquisition d'autres types de ressources. Aussi, puisque PCC est un holding, les opérations se déroulent au niveau de ses filiales. Par conséquent, les ressources de nature technique servent généralement dans les opérations courantes.

Insérer Tableau 3

7. Conclusion : réseaux sociaux des membres du ca égal réseaux d'acquisition de ressources pour la firme

Nous avons pu établir un lien entre les réseaux de relations sociales des membres du CA et certaines opérations d'acquisition de ressources de l'entreprise PCC. Ainsi, nous avons non seulement mis en application les théories du capital social et de la dépendance aux ressources, plus encore, nous avons apporté des éléments permettant de compléter cette dernière. En fait, la théorie de la dépendance aux ressources ne précise pas clairement la nature des ressources pouvant être acquises par une entreprise à travers ses membres du CA. Nous avons, entre autres, répondu à cette question.

Les membres du CA relient donc des organisations qui, de manière directe ou indirecte, partagent des ressources de nature humaine, financière, politique et autres. Il serait même plus indiqué de parler de partage mutuel et stratégique de ressources que d'acquisition de ressources, car elles sont acquises mutuellement entre organisations. Ceci s'inscrit dans le même ordre d'idées que la proposition faite par Lester et Cannella (2006) qui soutiennent que les entreprises ont intérêt à se mettre ensemble et former un capital social communautaire en vue de partager des ressources et éviter des coûts d'acquisition.

L'acquisition (ou le partage) de ressources semble dépendra des objectifs à long terme, voire de sa principale mission. Dans le cas de PCC, ses principales acquisitions de ressources se sont faites dans le but de s'implanter et de s'étendre au niveau international et national; ce qui s'inscrit directement dans l'atteinte de sa mission de « diversification sectorielle et géographique ». Il ne s'agit pas de créer de nouvelles structures avec de nouvelles activités, mais d'acquérir des entreprises bien établies. Pour cela, la société a eu recours aux opérations d'acquisitions et de prises de contrôle d'autres en utilisant comme moyen les informations obtenues des relations sociales (des membres de la famille propriétaire et des membres du CA) Dans ce sens, la nature des ressources acquises semble être directement liée aux objectifs à long terme de la firme.

Aussi, il y a des ressources qui ne peuvent être acquises qu'à travers d'autres ressources. Par exemple, pour entamer une opération de prise de contrôle hostile, la société a besoin d'informations internes que seuls les dirigeants peuvent détenir. Par conséquent, elle acquiert une ressource humaine sous forme de conseils et d'informations, une ressource financière sous forme d'augmentation de capital, la dernière étant obtenue grâce à la première et une ressource économique sous forme de diversification ou de consolidation d'un secteur au sein du groupe.

Ces résultats doivent être resitués dans le contexte actuel des études relatives au CA. En effet, plusieurs postulats théoriques soutiennent le fait que les éléments structurels du CA (C'est-à-dire sa composition) devraient avoir un impact sur son efficacité et sur la performance de la firme. Or, les résultats des études empiriques n'ont pas trouvé de consensus à ce sujet. L'une des explications possibles à ce manque de consensus est le fait que la structure occulte probablement beaucoup d'aspects aussi importants, voire plus importants. Les résultats de notre étude donnent des premières indications sur le fait que la structure occulte, entre autres, l'importance des relations sociales (interpersonnelles et inter organisationnelles).

Figure 1 Cadre conceptuel

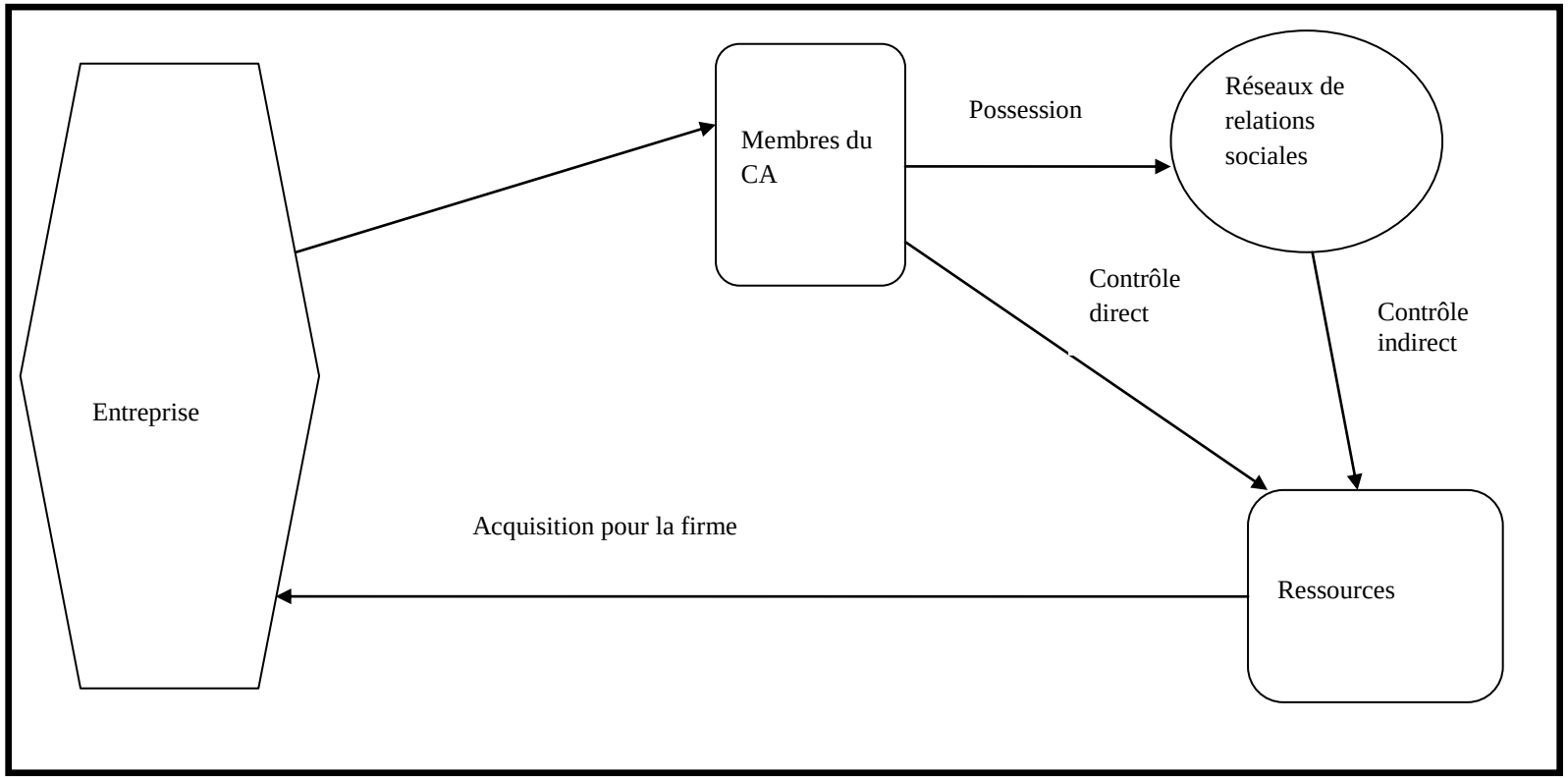

Tableau 1

Besoins en ressources d'une entreprise et leurs sources de contrôle

Ressources	**Financières**	**Humaines**	**Commerciales**	**Politiques**	**Techniques**	**Bonne visibilité**
Détails des ressources	-Emprunt -Augmentation du capital (actionnariat) -Subventions -Acquisitions d'entreprises	-Personnel compétent -Expertise -Conseils -Informations	-Clientèle actuelle et potentielle -Fournisseurs (matières premières, marchandises) -Partenariats commerciaux à court et long terme	-Intervention gouvernementale -Barrières à la réglementation -Réglementation protectrice	-Nouvelles technologies	-Légitimité sociale
Sources de contrôle institutionnelles	-Institutions financières -Marché financier -Autres entreprises -État	-Ordres professionnels -Marchés de l'emploi -Universités	-Marché de produits -Autres entreprises	-Élus : anciens et actuels -Opinion publique -Médias	-Marchés de produits -Autres entreprises -Universités	-Médias
Autres sources	-Élite économique et financière	-Élite dirigeante	-Élite économique	-Élite politique		-Élite sociale

Tableau 2
Fusions et acquisitions réalisées par PCC

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
1997	En novembre et en décembre 1997, Lifeco a acheté par l'entremise de la Great-West la totalité des actions ordinaires émises et en circulation du GAL.	Cette transaction, dont la contrepartie globale s'est chiffrée à 2 946 millions de dollars, y compris les frais d'acquisition, a été financée au moyen de 1 829 millions de dollars de liquidités, 569 millions de dollars d'actions privilégiées de Lifeco et de la Great-West et 548 millions de dollars d'actions ordinaires de Lifeco.
1999	Le 6 octobre 1999, GWL&A a conclu une convention d'achat et de vente (convention) avec Allmerica Financial Corporation (Allmerica) visant à acquérir, par la prise en charge en réassurance, les affaires d'assurances vie et maladie collectives de Allmerica le 1er mars 2000.	
2000	Le 7 avril 2000, les sociétés affiliées de Pargesa, Groupe Bruxelles Lambert S.A. (GBL) et Electrafina S.A., Bertelsmann AG, d'Allemagne, et Pearson plc, d'Angleterre, ont annoncé qu'elles avaient convenu de fusionner CLT-UFA et Pearson Television avec Audiofina S.A. Suivant la clôture de la fusion, qui a pris effet en juillet 2000, Audiofina S.A., qui a été renommée RTL Group, est devenue la société mère du nouveau groupe. Ainsi, GBL/Electrafina S.A., détient une participation de 30 % dans RTL Group, tandis que Bertelsmann AG en détient une de 37 % et Pearson plc, de 22 %.	

Tableau 2
Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2001	En janvier 2001, Gesca a mené à terme l'acquisition d'Unimédia, de Journaux canadiens Hollinger. Au même moment, Gesca a annoncé la vente de la totalité de ses 24 journaux hebdomadaires à Groupe Transcontinental G.T.C. ltée pour un montant de 21 M$.	
2001	Le 5 février 2001, la Financière Power et le groupe Frère ont annoncé que GBL et Bertelsmann AG avaient conclu un échange d'actions visant une participation de 30 % de GBL dans RTL Group, contre une participation de 25 % dans Bertelsmann AG, la société de holding du groupe Bertelsmann AG. Cette opération a pris effet le 2 juillet 2001 et, par conséquent, Bertelsmann AG a accru sa participation dans RTL Group pour la porter à 67 %.	
2001	En date du 20 avril 2001, le Groupe Investors Inc a fait l'acquisition de la totalité des actions ordinaires en circulation de la Corporation Financière Mackenzie (Mackenzie), une société canadienne du secteur des services financiers.	Cette opération a été financée de la manière suivante : un paiement en espèces de 3,202 G$ et une émission de 38 802 952 actions ordinaires du Groupe Investors, représentant une contrepartie totale de 3,991 G$, y compris les coûts de l'opération.
2001	Le 5 février 2001, la Financière Power et le groupe Frère ont annoncé que GBL et Bertelsmann AG avaient conclu un échange d'actions visant une participation de 30 % de GBL dans RTL Group, contre une participation de 25 % dans Bertelsmann AG, la société de holding du groupe Bertelsmann. Cette opération a pris effet le 2 juillet 2001 et, par conséquent, Bertelsmann AG accroîtra sa participation dans RTL Group pour la porter à 67 %.	

Tableau 2
Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2003	Le 10 juillet 2003, Lifeco a fait l'acquisition de la totalité des actions ordinaires en circulation de la CFCV, la société mère de la Canada-Vie, qui n'étaient pas déjà la propriété effective de Lifeco au prix de 44,50 $ par action ordinaire de la Canada-Vie, ce qui représente une opération dont la valeur globale s'élève à 7,2 G$, y compris les frais de l'opération.	L'acquisition a été conclue au moyen de l'émission par Lifeco de 111 917 010 actions ordinaires au prix de 8,778 $ l'action ordinaire.
		Lifeco a également conclu une entente avec une banque à charte canadienne (la Banque) aux termes de laquelle celle-ci accepte de consentir une facilité de crédit à Lifeco, à la Great-West ou à l'une ou à plusieurs de ses filiales. La facilité de crédit prévoyait à l'origine une facilité bancaire d'une durée d'un an pouvant aller jusqu'à 1 400 M$ et prévoyait également un montant pouvant atteindre 600 M$ de financement sur cinq ans. Ce financement consortial assorti d'un terme de cinq ans a été consenti par un groupe d'institutions financières internationales. Les soldes de crédit en cours de ces facilités de crédit s'élevaient à néant et à 149 M$, respectivement, au 31 décembre 2004 (néant et 596 M$, respectivement, au 31 décembre 2003).
2004	Le 10 mai 2004, IGM a acquis 74,7 % des actions ordinaires en circulation d'Investment Planning Counsel, une société canadienne de services financiers.	

Tableau 2
Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2005	En 2005, la Canada-Vie, par l'entremise de sa filiale en propriété exclusive au Royaume-Uni, Canada Life Limited, a acquis des actifs et des passifs se rapportant au bloc d'affaires de produits de rentes immédiates en vigueur de Phoenix and London Assurance Limited, une unité de Resolution Life Group au Royaume-Uni.	
2006	En 2006, la Canada-Vie, par l'intermédiaire de Canada Life Limited, sa filiale en propriété exclusive au Royaume-Uni, a conclu une entente visant l'acquisition du bloc d'affaires de produits de rentes immédiates sans participation de The Equitable Life Assurance Society au Royaume-Uni. En vertu de cette entente, Canada Life Limited a pris en charge ce bloc d'affaires en date du 1er janvier 2006, sur la base d'une entente de réassurance à caractère indemnitaire.	
2006	En 2006, GWL&A a acquis de Metropolitan Life Insurance Company et de ses sociétés affiliées (MetLife) plusieurs parties des activités de celles-ci.	
2006	Le 22 septembre 2006, la Corporation Financière Mackenzie a acquis l'actif de Cundill Investment Research Ltd. et de ses entités affiliées (Groupe Cundill).	Paiement en espèces

Tableau 2
Fusions et acquisitions réalisées par PCC (suite)

Année	Fusions et acquisitions	Modes de financement
2007	Le 3 août 2007, Lifeco a acquis les affaires de gestion d'actifs de Putnam, et la Great-West et la Canada-Vie ont acquis la participation de □□ % de Putnam dans T.H. Lee Partners (T.H. Lee) auprès de Marsh & McLennan Companies Inc.	Dans le cadre du financement de l'acquisition de Putnam, Lifeco a conclu une convention de crédit avec une banque à charte canadienne. Cette convention de crédit procure une facilité sur un an, prorogeable au gré de Lifeco pour une période additionnelle de six mois, d'un montant maximal de 3 G$ pouvant être prélevé en dollars canadiens ou américains.
2007	Le 5 juillet 2007, la Canada-Vie a acquis la totalité des actions ordinaires en circulation de la Crown, Compagnie d'Assurance-Vie (Crown Vie) pour 118 M$, y compris les coûts de transaction.	Paiement en espèces
		Le 20 juin 2007, Lifeco a emprunté un montant de 124 M$ en vertu d'une facilité de crédit renouvelable déjà établie auprès d'une banque à charte canadienne.
2007	Le 31 mai 2007, GWL&A a acquis une participation de 80 % dans Benefits Management Corporation (BMC).	

Tableau 3
Exemples de ressources acquises par PCC, ses filiales et autres entreprises

Réseaux	Ressources					
	Financières	**Humaines**	**Commerciales**	**Légitimité politique**	**Techniques**	**Légitimité intellectuelle**
	1. Augmentation de capital et d'actifs : Nouvelle entreprise 2. Augmentation d'actifs : retombées commerciales	1. Dirigeants qualifiés 2. Expertise comptable et financière	1. Contrats commerciaux 2. Ententes commerciales	1. Hommes politiques canadiens et étrangers : Jean Chrétien, Daniel Johnson, Paul Martin, Pierre Trudeau, Brian Mulroney, Nicolas Sarkozy 2. Financement de Partis politiques au pouvoir		1. Financements des universités
Affiliations économiques	-Bombardier -JP Morgan Chase -Banque Nationale	-BNP Paribas -Deloitte & Touche	-Bombardier -JP Morgan Chase -Banque Nationale			
Affiliations politiques				-Parti Libéral du Canada -Parti Conservateur du Canada -UMP (France)		
Affiliations sociales						-Université de Montréal -Université du Manitoba
Membres du CA concernés	-Pierre Beaudoin -André Desmarais -Robert Parizeau	-Amaury-Daniel de Seze -Michel Plessis-Béalir	-André Desmarais -Jane Garvey -Robert Parizeau	-Paul Desmarais Sr -John Rae -Donald Mazankowski		-Emoke Szathmary - James Nininger

8. Références

Ahmed, K., Hossain, M., Adams, M. B. (2006). The Effects of Board Composition and Board Size on the Informativeness of Annual Accounting Earnings. *Corporate Governance* 14(5): 418-431.

Bonn, I., Yoshikawa, T., Phan, P. H. (2004). Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management* 3(1) : 105-125.

Bourdieu, P., Passeron, J.-C. (1964). *Les héritiers : les étudiants et la culture*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P., Passeron, J.-C. (1970). *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Les Éditions de Minuit.

Bourdieu, P. (1980). Le capital social: notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (31) : 2-3.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (édité par John G. Richardson), 241-258.

Breton, G., Pesqueux, Y. (2006). Business in Society or an Integrated Vision of Governance. *Society and Business Review* 1(1): 7-27.

Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94: S95-S120.

Core, J. E, Holthausen, R. W., Larcker, D. F. (1999). Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance. *Journal of Financial Economics* 51(3): 371-406.

Dicko, S., Breton, G. (2010a). Les trois niveaux de réseautage des membres du conseil d'administration : lien avec le monde économique, politique et social, Cahier de recherche, Université du Québec à Montréal.

Dicko, S., Breton, G. (2010b). Social Network and Firm Performance: An Empirical Analysis of Canadian Boards. Canadian Accounting Academic Association Annual Conference, Vancouver, Canada.

Eisenberg, T., Sundgren, S., Wells, M. T. (1998). Larger Board Size and Decreasing Firm Value in Small Firms. *Journal of Financial Economics* 48(1): 35-54.

Kim, Y., Cannella Jr, A. A. (2008). Toward a Social Capital Theory of Director Selection. *Corporate Governance* 16(4): 282-293.

Kim, Y. (2005). Board Network Characteristics and Firm Performance in Korea. *Corporate Governance* 13(6): 800-808.

Lester, R. H. (2003). A Road Less Traveled: Investigating the Outside Directors of America's Corporate Boards.Ph.D en administration des affaires, Texas: Texas A&M University.

Lester, R. H., Cannella Jr, A. A. (2006). Interorganizational Familiness: How Family Firms Use Interlocking Directorates to Build Community-Level Social Capital. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30(6): 755-775.

Mak, Y. T., Kusnadi, Y. (2005). Size Really Matters: Further Evidence on the Negative Relationship between Board Size and Firm Value. *Pacific-Basin Finance Journal* 13(3): 301-318.

Maman, D. (2000). Who Accumulates Directorships of Big Business Firms in Israel? Organizational Structure, Social Capital and Human Capital. *Human Relations* 53(5): 603-629.

Nicholson, G. J., Alexander, M., Kiel, G. C. (2004). Defining the Social Capital of the Board of Directors: an Exploratory Study. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management* 10(1): 54-72.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards-of-directors – the Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly* 17(2): 218-228.

Pfeffer, J. (1973). Size, Composition and Function of Hospital Boards-of-directors: a Study of Organization-environment Linkage. *Administrative Science Quarterly* 18(3): 349-364.

Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Marshfield: Mass. Pitman.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and Organization Theory*. Boston: Toronto Pitman.

Philpot, R. (2008). *Derrière l'État Desmarais: POWER*. Montréal : Les Éditions des Intouchables.