



IRIS

INTERCONNEXIONS

ÉTUDE DU RÉSEAU SOCIAL DES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

*Audrey Laurin-Lamothe, chercheure-associée à l'IRIS
avec la collaboration d'Eve-Lyne Couturier, chercheure à l'IRIS*

REMERCIEMENTS

Les auteures tiennent à remercier un ensemble de personnes sans qui l'étude n'aurait pu être. Les commentaires de l'équipe de chercheurs de l'IRIS et les corrections de Martin Dufresne et de Danielle Maire ont rehaussé la qualité de cette étude, tant au niveau de la forme que du fond. Ils et elles ont tous nos remerciements.

Bien entendu, toutes les erreurs se trouvant encore dans ce texte relèvent de l'entière responsabilité des auteures.

correction et édition Martin Dufresne
mise en page Eve-Lyne Couturier
correction d'épreuves Danielle Maire
impression Katasoho imprimerie & design
5000 Rue d'Iberville #202, Montréal, QC H2H 2S6
514.961.5238 / info@katasoho.com

CRÉDIT PHOTO (toutes les photos ont été transformées en noir et blanc)

page couverture World Economic Forum, *Peter Mandelson - World Economic Forum Annual Meeting Davos 2008*, flickr.com. 

page 6 Ministerio de Agricultura Chile, *Reunión de ministros del área económica*, flickr.com. 

page 11 Flazingo.com, *Handshake man - women*, flickr.com. 

Pour plus de détails creativecommons.org

	INTRODUCTION	05
1	La corporation : du développement industriel à la financiarisation	07
2	Le conseil d'administration comme lieu de pouvoir	09
3	Analyse des réseaux sociaux : méthode et résultats	12
	CONCLUSION	20
	ANNEXE A	21
	NOTES DE FIN DE DOCUMENT	22

INTRODUCTION

Il est commun de prétendre que la vie citoyenne est portée par des principes d'égalité et de liberté qui, dans une société libérale, devraient se traduire par une mobilité sociale effective. L'étude de diverses formes particulières du pouvoir permet à plusieurs égards de remettre en question cette prétention. En effet, depuis les premières études sur les élites, menées au début du 20^e siècle, nombre d'intellectuel·le·s et de chercheur·e·s ont montré que certains mécanismes sociaux – notamment dans le milieu des affaires – étaient à l'œuvre dans la formation et le maintien d'une petite faction de la population au sommet des sphères institutionnelles de pouvoir, et ce, en dépit des efforts déployés par les collectivités pour se rapprocher des principes d'égalité.

Cette brochure s'attarde à mieux comprendre, pour le Québec, une catégorie particulière de cette élite économique, soit l'élite corporative, c'est-à-dire les individus exerçant une activité de gestion ou d'administration au sein d'une grande entreprise québécoise. Plus précisément, il s'agit d'analyser les relations entre ces individus, relations qui prennent racine dans le milieu des affaires et qui s'en nourrissent.

Les relations des individus peuvent être décrites pour elles-mêmes, mais elles peuvent également faire apparaître les interrelations des entreprises. Il existe plusieurs manières d'analyser ces interrelations, notamment : à partir des propriétés croisées (consortiums, trusts, *holdings*, etc.) ; à partir des formes d'influence politique privilégiées par les entreprises (lobbyisme, chambres de commerce, etc.) ; ou à partir, comme c'est le cas dans la présente recherche, des « réseaux sociaux d'entreprise ». Ces réseaux sont formés d'individus occupant un ou plusieurs types d'emplois (administrateur, chef de la direction, cadre supérieur, etc.) dans plusieurs entreprises. Ainsi, l'analyse présentée ici permet d'identifier les individus centraux dans ce réseau, en même temps qu'elle laisse entrevoir la forme des liens sociaux entre les grandes entreprises. L'interrelation entre des personnes faisant partie des conseils d'administration (CA) en particulier est une stratégie adoptée par les administrateurs pour contrôler l'environnement qui les entoure, puisqu'ils génèrent des liens entre organisations et, par le fait même, favorisent la concordance des opinions, des stratégies et des points de vue politiques.

Notre brochure comprend trois sections : 1) la présentation des trois pôles principaux de la corporation – l'actionnariat, la direction et le conseil d'administration – et la présentation des enjeux qu'elle soulève du point de vue de l'activité capitaliste ; 2) l'exposition du pouvoir spécifique que procure à un individu le fait de siéger à un CA ; 3) et un aperçu de la méthode d'analyse des réseaux sociaux afin de mieux comprendre ses possibilités et ses résultats.

Notre objectif est de délimiter les contours du réseau des administrateurs qui ont siégé de 2004 à 2012 dans les entreprises les plus importantes du Québec. Cela devrait nous permettre d'identifier les individus les plus centraux dans ce réseau et de cartographier leurs liens interindividuels et les liens interentreprises qui en résultent.

Cette analyse nous a permis d'identifier les personnes centrales de ce réseau et de comparer leur profil avec celui des autres membres des CA de ces entreprises. Il en ressort qu'en moyenne, les individus centraux sont essentiellement des hommes qui siègent sur plus de deux CA au cours de la période étudiée en pratiquant dans plus d'un secteur d'activités. Le nombre de présences au sein d'autres CA d'entreprises cotées en Bourse, par le passé ou au cours de la période allant de 2004 à 2012, est plus important pour les individus centraux du réseau que pour ceux qui sont situés en périphérie. En produisant une représentation graphique des liens entre les individus centraux et les compagnies sélectionnées, on peut noter quelques entreprises parmi lesquelles se déploient bon nombre de liens entre individus centraux : Banque Nationale du Canada, BCE, Power Corporation et Metro. Curieusement, TVA et Québecor ne font pas partie du réseau d'entreprises connectées par ces liens.



1

LA CORPORATION : DU DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL À LA FINANCIARISATION

La corporation (aussi appelée « société par actions », « firme » ou encore « société ouverte ») constitue la forme dominante d'entreprise depuis le début du 20^e siècle. La puissance croissante des acteurs financiers liés au processus de financiarisation a conduit à un déplacement du pouvoir dans l'entreprise vers les actionnaires. Les acteurs économiques impliqués dans les activités de la firme (clients, fournisseurs, communautés, actionnaires, syndicats) ont graduellement été mis de côté pour que, finalement, le CA serve d'interface au maintien de la relation privilégiée entre les actionnaires et la direction de l'entreprise.

La corporation ainsi que la forme et la fonction du CA seront transformées par la financiarisation de l'économie, qui se met en place à partir des années 1970. La financiarisation de l'économie se définit comme « le processus d'accumulation par lequel les profits sont générés à partir de canaux financiers plutôt que par le commerce ou la production de biens¹ ». Elle trouve ses racines dans l'effet combiné dynamisant de trois faits économiques². Premièrement, l'indépendance qu'ont acquise les grandes entreprises vis-à-vis le crédit des banques permet aux corporations de se tourner vers les marchés financiers pour

du financement plutôt que de recourir à un prêt bancaire. Deuxièmement, les banques ont développé de plus en plus d'instruments visant l'augmentation et la diversification du crédit aux ménages ainsi que la transformation de ce crédit en titres financiers vendus sur les marchés. Ce procédé, appelé « titrisation », comme on le sait, a joué un rôle déterminant dans le développement du secteur de la finance. Troisièmement, en plus d'assister à l'insertion des activités des ménages dans le processus de valorisation financière par leur endettement transformé en titres, ils s'y sont vus insérés par leur épargne. C'est la société salariale

elle-même (impliquant une massification de la consommation et de l'épargne) qui a contribué à l'émergence de puissants acteurs financiers, appelés « investisseurs institutionnels », qui regroupent les fonds de pension, les caisses de retraite et autres gestionnaires d'épargne.

L'emprise sur les corporations qui est opérée par la financiarisation est rendue possible par la puissance qu'ont acquise les investisseurs institutionnels en devenant actionnaires de ces corporations. Les investisseurs institutionnels, qui regroupent les caisses de retraite (les fonds de pension et les fonds communs de placement)^a et les compagnies d'assurances, ont consolidé et concentré l'actionariat. Ils optent généralement pour des pratiques d'investissement à courte échéance. Puisque la recherche de l'augmentation de la valeur actionnariale est leur objectif prioritaire, les activités de développement industriel sont souvent, au sein même de l'organisation des corporations, relayées au second plan. L'horizon de courte échéance des investisseurs institutionnels favorise une stratégie axée essentiellement sur la liquidité, parce que celle-ci est une exigence générale du marché financier. La liquidité est l'inverse de la recherche d'actifs immobilisés : par exemple, les usines, les machines, etc. constituent des actifs immobilisés qui perdent de la valeur avec l'usage et le temps, alors que les actifs financiers constituent une possibilité d'accumulation plus grande et plus flexible.

Les conséquences sur les activités de l'entreprise sont les suivantes. Premièrement, les activités financières sont valorisées au détriment des activités industrielles. Deuxièmement, la valeur actionnariale est devenue l'indice de création de valeur, c'est-à-dire que l'entreprise

doit chercher à maximiser la valeur du titre boursier au lieu, comme c'était le cas dans la période industrielle, de chercher la maximisation des profits. Ceux-ci pouvaient par exemple croître par une diversification de secteurs d'activités : une entreprise de pâtes et papiers diversifiait ses activités en faisant de la transformation et des produits dérivés des pâtes et papiers. Mais le pouvoir croissant de la finance passe de plus en plus par des analystes financiers qui non seulement donnent leur opinion sur la viabilité de la firme, mais orientent carrément ses activités, par exemple en proposant aux entreprises de ne conserver que les activités liées au cœur de leur structure et de se débarrasser de tout le reste. Celles-ci deviennent ainsi de plus en plus fragilisées face aux fluctuations du marché financier.

Devenus des actionnaires incontournables dans les grandes corporations, les investisseurs institutionnels forgent par ailleurs de nouvelles règles de gouvernance. Par exemple, afin de rendre transparents et homogènes la structure des entreprises et leur mode de gouvernance et ainsi de mieux contrôler les risques et évaluer leurs activités et valeurs boursières, ils obligent les conseils d'administration à se réformer selon les normes internationales en la matière³.

L'économiste Frédéric Hanin observe un lien direct entre la plus grande liquidité des actifs des entreprises et la détérioration de ce qu'il appelle le dialogue social⁴. Les acteurs économiques impliqués dans les activités de la firme (clients, fournisseurs, communautés, actionnaires, syndicats) ont graduellement été mis de côté pour que, finalement, le CA serve d'interface au maintien de la relation privilégiée entre les actionnaires et la direction de l'entreprise. Dans cette nouvelle dynamique, certains acteurs prétendent que le rôle du CA ne se réduit qu'à veiller aux intérêts des actionnaires, bien que le droit canadien ait statué plusieurs fois au cours des dernières décennies que les administrateurs de sociétés doivent orienter leur pratique en fonction des intérêts de la société en général⁵.

a Les principaux investisseurs institutionnels québécois sont la Caisse de dépôt et placement du Québec, l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (Investissements PSP), Fiera Capital, Jarislowsky Fraser Limitée et l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada.

2

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION COMME LIEU DE POUVOIR

Les chercheur·e·s qui s'intéressent aux élites dans le champ économique ont soigneusement analysé les relations de pouvoir qui existent au sein d'un CA. Celui-ci est compris, notamment par ceux et celles qui y convoitent un siège, comme un véhicule de coordination, d'action collective, de réciprocité et de solidarité, qui contribue à la pérennité et au climat de confiance à l'intérieur de la communauté économique. L'interrelation entre membres de différents CA est une stratégie adoptée par ceux-ci pour contrôler l'environnement qui les entoure, puisqu'elle permet d'anticiper ou de contrôler partiellement les mesures prises par d'autres organisations.

Notons que le pouvoir économique peut également prendre la forme de l'interconnexion entre les membres des conseils d'administration. Il s'agit d'un pouvoir économique ayant une nature propre, différente du pouvoir octroyé par la propriété ou la détention de capital financier. Nous verrons dans cette section quelques éléments nous permettant de mieux apprécier le CA en tant que lieu de pouvoir.

Le pouvoir du CA croît en fonction de son indépendance vis-à-vis de la haute direction, c'est-à-dire les gestionnaires les plus hauts placés dans l'entreprise.

Plus la direction a de sièges d'administrateurs dans un CA (on parle d'administrateurs internes ou non indépendants), plus l'autonomie de celui-ci sera fragilisée. Une des règles de « bonne gouvernance » est d'ailleurs de séparer complètement le CA de la haute direction, par un recrutement exclusif d'administrateurs externes et indépendants, ainsi que de séparer le rôle de président du conseil d'administration et celui de directeur général de l'entreprise.

Comprendre le CA comme lieu de pouvoir est central, principalement parce qu'il lui incombe de présider à la

distribution du revenu généré par la corporation. C'est le CA qui décide quelles parts seront versées en dividendes ou réinvesties dans des activités de la corporation.

Des penseurs libéraux comme Berle et Means⁶ voient dans le CA également la possibilité de contrôler et de réprimer les tendances vers le contrôle monopolistique des corporations. Le CA serait censé assurer la pluralité des fonctions de l'entreprise en évitant qu'elles ne soient détenues par un seul actionnaire ou groupe d'actionnaires. Hilferding⁷, tout en réfutant cet état de fait, souligne dans une perspective marxiste la très forte interconnexion entre le capital financier (les banques) et les corporations qui dépendent de lui.

Entre les visions libérale et marxiste, une autre perspective interprète la composition du CA en fonction de la diversité des ressources nécessaires à l'entreprise⁸. Le CA, selon le type de ressources recherché par une entreprise, sollicitera des personnes venant ou ayant des liens avec des institutions financières (ressources financières), des entreprises clients ou fournisseurs potentiels (ressources commerciales), des entreprises détenant certaines technologies clés (ressources techniques), des organisations politiques (ressources politiques) et même des groupes de pression (ressources réputationnelles)⁹. Par exemple, les entreprises du domaine manufacturier ont tendance à recruter plus de personnes du milieu bancaire, afin d'obtenir un meilleur crédit. Les entreprises qui produisent des biens et services destinés à d'autres entreprises auront souvent, quant à elles, un CA administré par une proportion importante de représentants d'autres entreprises, de manière à mieux intégrer la réalité de leurs marchés, etc.

Ces trois façons de voir le CA (libérale, marxiste et des ressources) ne les empêchent pas de comprendre que les corporations utilisent le CA comme véhicule afin de coopter ou de neutraliser les organisations externes avec lesquelles elles ont des liens d'interdépendance¹⁰. Il faut plus que simplement trouver quelqu'un qui répond au besoin d'une ressource donnée; l'interrelation de cette personne avec d'autres CA est un avantage majeur et

incontournable. La différence essentielle entre les administrateurs de sociétés qui siègent à un seul CA et ceux qui siègent à plusieurs conseils est que les seconds génèrent des liens entre organisations et, par le fait même, communiquent des opinions, des stratégies et des points de vue politiques. Les administrateurs d'une seule société reçoivent des informations de leurs coadministrateurs, mais n'en transmettent pas à ceux d'autres CA ni n'en reçoivent. L'interrelation entre membres de différents CA est une stratégie adoptée par ceux-ci pour contrôler l'environnement qui les entoure, puisqu'elle permet d'anticiper ou de contrôler partiellement les mesures prises par d'autres organisations.

Le réseau de connexions corporatives fait apparaître d'abord que ceux qui siègent à des CA ont tous une expertise particulière de la gestion d'entreprise, du conseil juridique, de la fonction publique, ou une expérience universitaire. Dans de très rares exceptions, il est possible de voir à des CA la présence de représentants de travailleurs syndiqués ou de la communauté – bien que ce soit plus fréquent dans des pays comme l'Allemagne, en vertu du concept de codétermination, une pratique qui pourrait possiblement s'étendre aux autres membres de l'Union européenne. Mentionnons également la possibilité pour un CA d'être considéré comme un lieu de convergence des pouvoirs économiques et politiques¹¹.



ANALYSE DES RÉSEAUX SOCIAUX : MÉTHODE ET RÉSULTATS

La pertinence de l'approche par réseaux est qu'elle privilégie les relations entre individus, par opposition aux approches plus traditionnelles qui s'intéressent plutôt aux attributs des personnes (genre, âge, statut socioéconomique, revenu, etc.). L'accent mis sur les relations, les liens ou encore les contacts entre les individus, ce qui ne relève pas de leurs caractéristiques personnelles, nous permet d'identifier les personnes et organisations qui jouent un rôle déterminant dans la vie économique québécoise.

Un réseau social est habituellement présenté par des graphes décrivant des connexions et, parfois, les caractéristiques de ces connexions (binaire ou avec gradation dans la force du lien; orientée ou non orientée, à savoir un lien réciproque ou unidirectionnel, etc.). Comme on ne peut pas comparer statistiquement de tels résultats d'un réseau à un autre, on a recours à d'autres notions. L'une d'elles est la densité du réseau, qui désigne la proportion entre le nombre de liens qui existent entre toutes les personnes d'un réseau et le nombre maximal de liens possibles si chaque personne était connectée à toutes les autres¹².

De plus, il est difficile de rendre compte des inégalités de profondeur et de consistance des liens. Pour contourner cette difficulté, on suggère de recourir à une approche

structurale des réseaux sociaux, qui utilise la notion de centralité. La centralité permet d'identifier les individus ou les organisations les plus importants d'un réseau en fonction de trois dimensions : le degré (nombre de liens), la proximité (la distance moyenne d'un individu par rapport à tous les autres du réseau) et l'intermédiarité (le nombre moyen de chemins dans lesquels l'individu sert d'intermédiaire entre deux autres individus). Les personnes centrales au réseau auront des positions privilégiées en regard des personnes plus périphériques.

Dans l'utilisation d'une approche positionnelle, il faut définir les contours du réseau. Dans notre cas, nous avons choisi les individus ayant siégé à un moment ou à un autre, entre 2004 et 2012, au CA d'une des entreprises qui se

sont maintenues dans les 50 premières positions de l'Indice du Québec^b pendant cette période (leur liste est présentée à l'Annexe A)^c; l'analyse des CA de ces compagnies nous permet ensuite de rechercher les personnes centrales. L'objectif de cette recherche est de rendre compte de la centralité des individus et des entreprises dans le réseau économique québécois et de la teneur de leurs liens.

Quels éléments différencient les administrateurs ordinaires de sociétés et les administrateurs qui font vraiment partie de l'élite économique? L'auteur américain Useem¹³ a répondu à cette question en proposant le concept d'*inner circle* pour parler des personnes les plus influentes. Celles-ci se démarquent des autres administrateurs par leur capacité à mobiliser des ressources corporatives de façon à influencer la sphère politique. Corrélativement, cet avantage sera perçu par les autorités politiques et les organisations extra-économiques comme de précieuses ressources en conseils de toutes sortes. En effet, la variété de liens qu'entretiennent les gens faisant partie de ce cercle privilégié leur octroie une légitimité et un pouvoir symbolique dont sont privés les administrateurs

ayant pour champ de pratique une seule compagnie ou un seul secteur d'activité. Un réseau de communication se forme et rallie ses initiés en passant au-delà des possibles divergences induites par les secteurs d'activités ou la compétition. La cohésion sociale et la proximité des membres du cercle de privilégiés avec la classe économique supérieure facilitent l'influence qu'ils exercent sur les processus économiques et politiques. Enfin, ces administrateurs sont en mesure de relier des entreprises qui font face aux mêmes défis et aux mêmes problèmes. Ils connaissent une multitude de réalités qui s'appliquent à divers types de firmes; ils deviennent ainsi les porteurs de messages des acteurs économiques auprès de la communauté politique.

Le réseau que nous présentons est constitué de 9 133 liens entre 453 administrateurs de 30 entreprises entre 2004 et 2012. Un lien est comptabilisé quand deux personnes ont fait partie en même temps du CA d'une entreprise. La durée des liens entre les individus est en moyenne de 6 ans et chaque individu entretient dans le réseau un nombre moyen de 40,3 liens. La personne qui a le moins de liens en possède cinq. Il existe donc une vaste distribution de ces liens, sur les plans tant de leur durée que du nombre de liens associés à chaque individu. C'est pourquoi nous cherchons d'abord à identifier les personnes qui jouent un rôle central dans ce réseau.

LES RÉSULTATS DES TROIS MESURES DE CENTRALITÉ

Le tableau 1 présente les individus les plus centraux dans le réseau des conseils d'administration des 30 entreprises analysées, selon les trois indicateurs de centralité définis. Nous avons choisi d'identifier les 20 individus les mieux positionnés pour chacune de ces mesures de centralité afin de permettre au lecteur de se représenter ces liens dans le graphe interentreprises. Tenter de comptabiliser un trop grand nombre d'individus ayant beaucoup de liens nuirait à une perspective d'ensemble cohérente;

- b L'Indice du Québec est un indice boursier régional mis à jour par un organisme sans but lucratif, le Centre d'analyse et de suivi de l'Indice Québec (CASIQ). L'intérêt de cet indice est de considérer les compagnies comme québécoises non pas uniquement à partir du critère de lieu du siège social, mais également à partir d'autres paramètres : le centre d'influence compte pour 25 %, le lieu de productivité pour 50 %, et la propriété pour 25 %. www.iq30-iq150.org
- c Notre méthode consiste en la construction d'un réseau de relations économiques à partir de l'extraction, puis de la refonte des informations fournies par la base de données BoardEx. Ce service web d'intelligence d'affaires est spécialisé dans la gouvernance et la composition des conseils d'administration des grandes entreprises du monde. Pour le Québec, la cueillette des données s'élargit d'année en année. Nous avons choisi d'analyser les relations qui s'y trouvent à partir de 2004 jusqu'au 31 décembre 2012, puisque c'est à partir de 2004 que le bassin de compagnies et d'individus inclus dans la base de données gagne en importance et parce que les données les plus récentes et les plus complètes sont celles de 2012.

c'est-à-dire que la multitude d'individus fait écran devant les relations déjà complexes des individus plus puissants.

Si l'on regarde la centralité sous l'angle des personnes qui entretiennent le plus de liens avec les autres personnes au sein des CA (mesure de degré), on remarque que Robert Chevrier se trouve en tête du classement, suivi d'André Bérard et de L. Denis Désautels. Ils comptabilisent respectivement 175, 172 et 120 liens, actuels ou passés, avec d'autres administrateurs. Ces individus ont presque cinq fois plus de liens que les autres personnes du réseau. À titre comparatif, les personnes en 19^e et 20^e positions ont 86 contacts dans le réseau. Les individus ayant un nombre élevé de contacts avec les autres membres d'un réseau sont ceux qui ont, vu leur position, un meilleur accès aux idées, aux réflexions et aux opinions du plus grand nombre.

La deuxième section du tableau présente la centralité sous l'angle cette fois de la proximité. La proximité révèle la distance encourue par la diffusion d'une information d'un individu aux autres au sein du réseau. André Bérard se classe premier selon cet indicateur, c'est-à-dire qu'il est la personne qui, en moyenne, passe par les chemins les plus courts pour joindre les autres personnes. On remarque aussi, en troisième place, Pierre Brunet, dont le nom n'apparaît pas dans l'indicateur précédent : ses contacts sont moins nombreux, mais il est généralement plus proche des autres administrateurs. En d'autres mots, il siège sur moins de CA, mais les organisations auxquelles il est attaché sont plus centrales dans le réseau, car elles lui procurent une position de grande proximité par rapport aux autres membres du réseau. Par extension, on peut dire que ceux qui bénéficient d'une plus grande proximité peuvent être renseignés plus efficacement (sur la conjoncture économique, les investissements gouvernementaux à venir, ou d'autres enjeux) et mieux rester à jour au sein d'un milieu. Dans certains cas, ils ont également une meilleure vue d'ensemble de ce qui se passe au sein du réseau.

La dernière section du tableau nous renseigne sur l'intermédierité des individus en tant que mesure de centralité, ce qui signifie que les mieux cotés à cet égard sont ceux qui offrent les trajets les plus courts pour relier deux individus. Nous avons vu au paragraphe précédent que ceux qui ont des scores élevés de proximité possèdent en moyenne moins d'intermédiaires pour joindre les autres individus du réseau ; dans le cas de l'intermédierité, c'est ce rôle d'intermédiaire qui est mis de l'avant. Les intermédiaires peuvent être vus comme des personnes-clés pour joindre d'autres personnes, pour contrôler une information ou encore pour intervenir entre différents groupes du réseau. Ils sont également plus en mesure que les autres de briser ou de consolider un lien entre deux groupes ou de permettre l'influence indirecte d'un groupe sur un autre.

Les 37 individus qui apparaissent au tableau 1 sont fréquemment liés à des entreprises reconnues comme particulièrement puissantes. Parmi celles-ci, notons Power Corporation et la Financière Power, auxquelles sept de ces personnes sont ou ont été affiliées. Douze de ces individus ont travaillé au cours de leur carrière à la Banque Nationale du Canada. Enfin, soulignons que 16 individus sur 37 ont occupé des postes de fonctionnaires, de gestionnaires de sociétés d'État ou de députés, au niveau provincial ou fédéral. Cela renvoie au phénomène des « portes tournantes », c'est-à-dire les mouvements d'individus entre des postes gouvernementaux et d'affaires, occupés de façon simultanée ou consécutive.

LE PROFIL DES ADMINISTRATEURS

Voyons maintenant quelques caractéristiques qui délimitent le profil des individus centraux par rapport à l'ensemble de notre échantillon (tableau 2). L'âge moyen des individus est le même pour les deux groupes, se situant à 65 ans autant pour les individus centraux que pour ceux qui sont plus périphériques. Six femmes font partie du

Tableau 1

Les individus les plus influents du réseau, du plus influent au vingtième, selon chaque indicateur de centralité

Degré (nombre de liens)		Proximité		Intermédiarité	
Rang	Nom	Rang	Nom	Rang	Nom
1	Robert Chevrier (175)	1	André Bérard	1	Robert Chevrier
2	André Bérard (172)	2	Robert Chevrier	2	André Bérard
3	L. Denis Désautels (120)	3	Pierre Brunet	3	L. Denis Désautels
4	Jerry E. Nickerson (118)	4	Jean E. Douville	4	Dennis Wood
5	André Desmarais (116)	5	Michel Labonté	5	Brian Michael Levitt
6	Michel Labonté (114)	6	George Alexander Cope	6	Isabelle Marcoux
7	Paule Gauthier (103)	7	Paul Gobeil	7	Harold P. Gordon
8	David P. O'Brien (102)	8	Victor Leyland Young	8	Pierre Brunet
9	L. G. Gadbois (101)	9	Michael Jonathan Sabia	9	L. G. Gadbois
10	Paul Gobeil (99)	10	Paule Gauthier	10	Michel Labonté
11	Victor Leyland Young (99)	11	Edythe A. Parkinson-Marcoux	11	Eric Herbert Molson
12	Dennis Wood (98)	12	Michael H. McCain	12	Pierre Beaudoin
13	George Alexander Cope (94)	13	Lawson A. Hunter	13	Victor Leyland Young
14	Jacques Lamarre (94)	14	Pierre Bourgie	14	Paule Doré
15	Pierre H. Lessard (89)	15	Marcel Dutil	15	Michael H. McCain
16	Michel Plessis-Bélaïr (88)	16	Réal Raymond	16	Louis Vachon
17	Pierre Beaudoin (88)	17	Sophie Brochu	17	Edythe A. Parkinson-Marcoux
18	Pierre Bourgie (88)	18	Dennis Wood	18	Paule Gauthier
19	Anthony R. Graham (86)	19	L. Denis Désautels	19	J. V. Cyr
20	Emöke J. Szathmáry (86)	20	Isabelle Marcoux	20	Claude Mongeau

groupe d'individus centraux, soit 16,2 %, une proportion plus basse que dans le groupe périphérique, c'est-à-dire tous les autres individus de notre échantillon (19,4 %). Sur le plan professionnel, on remarque d'abord que les individus centraux ont été reliés, durant la période 2004-2012, à une moyenne de 2,4 CA d'entreprises pour les 30 entreprises sélectionnées et dans 2 secteurs différents, ce qui est légèrement plus élevé que les paramètres de l'autre groupe (1,1 en moyenne pour le nombre d'entreprises et le nombre de secteurs). Tous les individus centraux sont liés à au moins deux entreprises, alors que les autres peuvent parfois ne siéger qu'à un seul CA.

Par contre, si l'on regarde les résultats issus de l'ensemble de la base de données de BoardEx pour le Québec (6 268 individus), qui incluent plusieurs autres entreprises et organisations (310), on s'aperçoit que la différence se creuse entre les deux groupes. Les individus centraux ont une moyenne actuelle de 2,89 CA d'entreprises cotées en Bourse et de 3,46 CA d'entreprises non cotées, comparativement à 1,87 et 2,52 pour l'autre groupe. Le portrait change encore plus si on ajoute aux postes actuels ceux qui, au sein d'entreprises cotées, sont antérieurs à 2004 : pour les individus centraux, la moyenne est de 5,75 alors qu'elle est de 3,85 pour les individus périphériques. Pour les deux groupes, le nombre de présences aux CA passés et actuels d'entreprises privées (non cotées en Bourse) est encore plus élevé : 8 en moyenne pour les individus centraux et 5,9 pour les individus en périphérie. En résumé, les individus centraux affichent un nombre plus élevé de postes actuels, dans les entreprises cotées comme dans les entreprises non cotées, et cet écart est plus grand quand l'on compare les postes occupés par le passé.

UNE REPRÉSENTATION GRAPHIQUE DU RÉSEAU SOCIAL D'ENTREPRISES QUÉBÉCOISES

Le graphe 1 représente les relations entre les 30 entreprises de notre échantillon principal (carrés noirs) et les 37 personnes occupant les 20 premières positions de nos

trois mesures de centralité (cercles rouges). Le graphe permet de visualiser ces liens, mais il faut garder en tête que les distances affichées entre les points du graphe ne représentent en aucun cas une distance réelle.

Une première conclusion à tirer de cette image est l'isolement relatif de TVA, Québecor, Couche-Tard et Gildan. Cela signifie en outre que, même s'il s'agit d'entreprises d'envergure et, dans le cas de Couche-Tard, de l'entreprise dont les dirigeants sont les mieux rémunérés du Québec, les personnes qui y siègent en tant qu'administrateurs ne font pas partie des personnes les plus centrales du réseau. Ces trois CA ont certainement des liens avec d'autres CA, mais ces liens passent par des individus plus périphériques. C'est donc dire que l'empire Péladeau est, somme toute, relativement marginal par rapport au cœur du réseau formé d'individus à haut niveau de centralité.

Sans être totalement déconnectées de ce noyau, quelques entreprises n'y sont rattachées que par une seule personne centrale. C'est le cas d'Air Transat, BMTIC (Brault et Martineau), Cascades, Cogeco Câble, Domtar et Industries Dorel.

Les entreprises ayant eu à leur CA le plus de personnes centrales durant la période étudiée sont la Banque Nationale du Canada (10 personnes), et BCE, Power Corporation et Metro, avec 7 personnes chacune. Elles constituent des sortes de pôles autour desquelles gravitent beaucoup d'autres entreprises. Autour du noyau de Metro, on retrouve des entreprises traditionnellement plus francophones : Jean Coutu, Banque Laurentienne, Air Transat, SNC-Lavalin. Quant à BCE et la Banque Nationale, elles semblent être reliées via des personnes centrales de milieux diversifiés sur le plan des secteurs d'activités (pas forcément le secteur financier).

Fait intéressant à noter : les banques n'ont que très peu de médiations par des personnes centrales, c'est-à-dire des personnes siégeant directement à plus d'un CA. Seul Michel Labonté a siégé à la fois à la Banque Nationale et à la Banque Laurentienne dans la période 2004-2012, et pas nécessairement de façon simultanée.

Tableau 2

Profil comparatif des individus centraux et périphériques

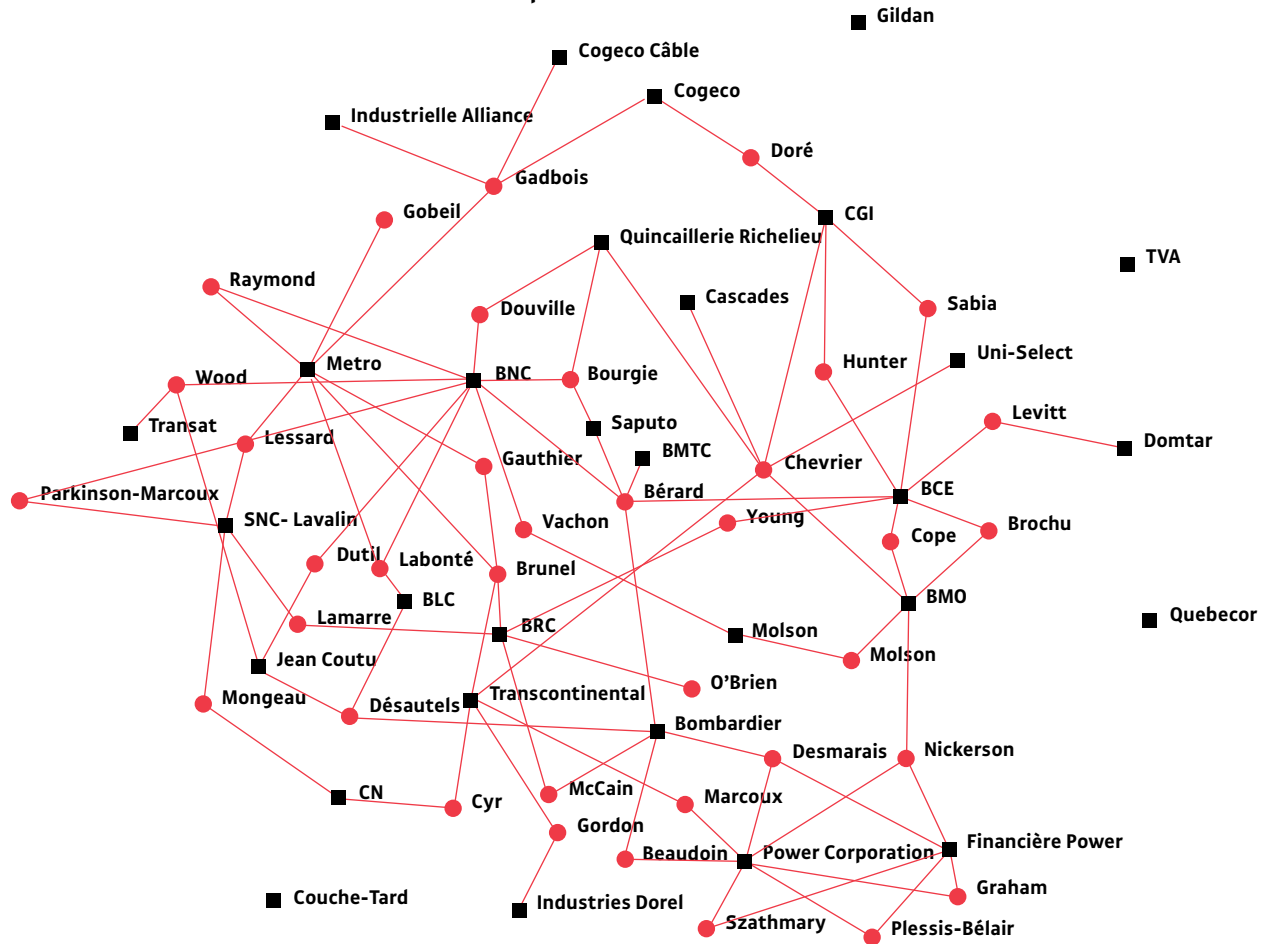
	Groupes comparés*	Femmes		Hommes		
		N	%	N	%	
Sexe	Individus centraux	6	16,2	31	83,8	
	Autres individus	79	19,4	329	80,6	
	Groupes comparés*	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart type
Âge	Individus centraux	35	44	79	65,3	8,968
	Autres individus	338	40	95	65,2	8,740
Nombre de secteurs	Individus centraux	37	1	4	2,0	0,624
	Autres individus	416	1	2	1,1	0,251
Nombre de CA dans le top 30	Individus centraux	37	2	6	2,4	0,896
	Autres individus	416	1	3	1,1	0,354
Nombre de CA actuels d'entreprises cotées	Individus centraux	35	1	7	2,89	1,345
	Autres individus	399	1	12	1,87	1,323
Nombre de CA actuels d'entreprises non cotées	Individus centraux	24	1	17	3,46	3,845
	Autres individus	246	1	19	2,52	2,582
Nombre de CA passés et actuels, entreprises cotées	Individus centraux	36	2	13	5,75	2,989
	Autres individus	408	1	27	3,85	3,351
Nombre de CA passés et actuels, entreprises non cotées	Individus centraux	32	1	26	8,00	5,640
	Autres individus	361	1	47	5,90	5,876

* Le nombre des « autres individus » varie en fonction de la disponibilité des données.

SOURCE Base de données BoardEx.

Graphe 1

Liens entre les individus centraux et les entreprises sélectionnées*



* Le nom complet de chaque entreprise désignée par un nom abrégé figure à l'Annexe A.

SOURCE Base de données BoardEx, graphe effectué à l'aide du logiciel *ORA Casos.

Au bas du graphe 1, on remarque le cercle Desmarais et les liens entourant Power Corporation et la Financière Power, qui ont une proximité évidente du fait de leurs actionnaires principaux (les Desmarais). Ces entreprises partagent également plusieurs liens entre membres centraux des CA de Bombardier, Transcontinental et la Banque de Montréal.

Une des formes les plus visibles de consolidation d'intérêts de l'élite économique est l'interconnexion des administrateurs de grandes entreprises. Plus encore, l'analyse des réseaux peut être considérée comme un outil privilégié d'étude de la structuration des classes. Les élites apparaissent alors comme un groupe d'individus issus de plusieurs organisations qui exercent des fonctions dominantes dans les organisations dominantes et, dans certaines circonstances, possèdent et exercent d'autres pouvoirs.

L'utilisation de l'analyse de réseaux pour comprendre les relations de pouvoir entre les individus a toutefois certaines limites. Par exemple, cette approche ne nous permet pas d'identifier des individus qui peuvent être très influents sans toutefois occuper de siège à un CA. Ces conseillers du prince, pourrait-on dire, nous glissent entre les doigts parce que nous n'avons pas demandé aux membres du réseau corporatif analysé d'identifier les personnes influentes. On doit également s'interroger sur la limite de ce que l'on peut conclure de la simple existence d'un lien. Les liens ne sont pas forcément la preuve d'une relation harmonieuse et n'illustrent qu'une *possible* convergence d'intérêts. Toutefois, il y a un pouvoir évident à siéger au CA d'une entreprise québécoise importante.

CONCLUSION

Le recours aux indicateurs de centralité nous a permis de déterminer les contours du pouvoir induit par l'administration d'entreprises. Nous avons notamment repéré les 20 individus les plus importants pour chacune des trois dimensions de la centralité : le degré (nombre de contacts), la proximité et l'intermédiarité.

Dans notre cadre d'analyse, les individus centraux, au nombre de 37, ont tendance à être des hommes ayant siégé à plus de deux CA d'importance au cours de la période étudiée et qui pratiquent dans plus d'un secteur d'activité. Le nombre de leurs passages à d'autres CA d'entreprises cotées en Bourse, par le passé ou au cours de la période 2004-2012, est plus important que celui des individus périphériques.

En produisant une représentation graphique des liens entre les individus centraux et les entreprises échantillonnées, on peut voir quelques entreprises à partir desquelles se déploie un nombre important de liens entre individus centraux. Les entreprises dont le CA a accueilli le plus de personnes centrales durant la période étudiée sont la Banque Nationale du Canada (10 personnes), et BCE, Power Corporation et Metro, avec 7 personnes chacune. Curieusement, TVA et Québecor ne font pas partie du réseau d'entreprises connectées via ces liens.

Ces premiers résultats ont permis de brosser un portrait de l'élite économique au Québec par l'identification des individus les plus centraux dans le réseau social des entreprises québécoises d'importance. Des études ultérieures sur ces relations pourront venir éclairer le rôle de celles-ci dans l'évolution économique du Québec.

ANNEXE A

Tableau 3

Liste des entreprises sélectionnées

Nom	Secteur	Nom	Secteur
Alimentation Couche-Tard inc.	Consommation	Groupe SNC-Lavalin inc.	Industrie
Banque de Montréal (BMO)	Finance	Groupe TVA inc.	Médias et télécommunication
Banque Laurentienne du Canada (BLO)	Finance	Industrielle Alliance, Assurances et services financiers inc.	Finance
Banque Nationale du Canada (BNC)	Finance	Le Groupe Jean Coutu (PJC) inc.	Consommation
Banque Royale du Canada (BRC)	Finance	Les Industries Dorel	Consommation
BCE inc.	Médias et télécommunication	Les Vêtements de Sport Gildan inc.	Consommation
Bombardier inc.	Industrie	Metro inc.	Consommation
Cascades inc.	Industrie	Molson Coors Brewing Company	Consommation
Cogeco Câble inc.	Médias et télécommunication	Power Corporation du Canada	Finance
Cogeco inc.	Médias et télécommunication	Québecor inc.	Médias et télécommunication
Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (CN)	Industrie	Quincaillerie Richelieu Ltée	Industrie
Corporation Financière Power	Finance	Saputo inc.	Consommation
Domtar Corp.	Industrie	Transat A.T. inc. (Transat)	Industrie
Groupe BMTC inc.	Consommation	Transcontinental inc.	Industrie
Groupe CGI inc.	Industrie	Uni-Sélect inc.	Industrie

NOTES

- 1 Greta R. KRIPPNER, « The financialization of the American economy », *Socio-Economic Review*, vol. 3, n° 2, 2005, p. 174.
- 2 Costas LAPAVITSAS, « Theorizing financialisation », *Work, employment and society*, vol. 25, n° 4, 2011, p. 611-626.
- 3 Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, OCDE, 2004.
- 4 Frédéric HANIN, « La financiarisation de la gouvernance des entreprises et son impact sur le dialogue social », dans *Les relations industrielles face aux enjeux du monde du travail : Actes du 65^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval*, éd. par Paul-André LAPOINTE, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2012, p. 116-136.
- 5 Yvan ALLAIRE et Stéphane ROUSSEAU, *Gouvernance et parties prenantes : L'obligation du conseil d'administration d'agir dans l'intérêt de la société*, Montréal, Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 2014.
- 6 Adolf A. BERLE et Gardiner C. MEANS, *The Modern Corporation and Private Property. Revised edition*, New York, Harcourt, 1968.
- 7 Rudolf HILFERDING, *Le capital financier. Étude sur le développement récent du capitalisme*, Paris, Éditions de Minuit, 1970, Coll. Arguments.
- 8 Jeffrey PFEFFER et Gerald R. SALANCIK, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press, 2003.
- 9 Mark S. MIZRUCHI, « What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates », *Annual Review of Sociology*, vol. 22, n° 1, 1^{er} août 1996, p. 271-298.
- 10 Michael USEEM, *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the U.S. and U.K.*, New York, Oxford University Press, 1984, p. 42.
- 11 G. William DOMHOFF, *The power elite and the state: how policy is made in America*, Social institutions and social change, New York, Aldine de Gruyter, 1990.
- 12 John SCOTT, *Social network analysis: a handbook*, 3^e éd., London, Sage Publications, 2013.
- 13 Michael USEEM, *op. cit.*



IRIS

Institut de recherche
et d'informations
socioéconomiques

L'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS), un institut de recherche indépendant et progressiste, a été fondé à l'automne 2000. Son équipe de chercheurs se positionne sur les grands enjeux socioéconomiques de l'heure et offre ses services aux groupes communautaires et aux syndicats pour des projets de recherche spécifiques.

INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATIONS SOCIOÉCONOMIQUES

1710, rue Beaudry, bureau 3.4, Montréal (Québec) H2L 3E7

514.789.2409 • iris-recherche.qc.ca

Imprimé **ISBN 978-2-923011-72-1**
PDF **ISBN 978-2-923011-73-8**