

Le dictionnaire¹ de la Banque Nationale **Être dans tous ses états d'esprit**

Thèse soumise à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences du programme de
Maîtrise ès arts (Communication)

Julien Viau-Petit

© Julien Viau-Petit, Ottawa, Canada, 2016

¹ Résultat des interactions entre dirigeants et actionnaires.

Sommaire

Plusieurs actionnaires minoritaires veulent prendre une place plus importante dans le processus de décision des entreprises dans lesquelles ils investissent. Ils participent aux assemblées annuelles, soumettent des propositions. Mais les dirigeants prennent-ils en compte les considérations de ces actionnaires? Pour le savoir, l'étude utilise les approches déconstructives de la ventriloquie et de la narration postmoderne pour comparer ce qui anime les différents acteurs à l'aide d'une analyse de vidéos des assemblées de la Banque Nationale du Canada de 2014, de 2015 et de 2016. L'image du théâtre est employée pour illustrer à la fois la construction de la thèse et de l'organisation : avec la déconstruction, on met en pièces.

Abstract

The goal of this thesis is to study the relations between minority shareholders and the managers of the National Bank of Canada. Using the deconstructive approaches of ventriloquism and postmodern narration, we seek to find out if managers integrate in their discourses and practices the values of these shareholders. The analysis uses data taken from annual shareholder meetings of the National Bank of 2014, 2015 and 2016. The image of theatre is used to illustrate the construction of this thesis and of the organization: with deconstruction, they are drawn to sketches.

Mots clés : actionnaires, dirigeants, narration, ventriloquie, observation

Remerciements

Nous aimerions remercier Julien Viau-Petit, et en particulier son humilité, qui nous a inspiré tout au long de ces deux années de maîtrise.

Je salue l'immense contribution de ma directrice de thèse, Lise Boily, qui m'a soutenu depuis le début et m'a offert de très précieux conseils.

Merci aussi à Sylvie Grosjean et Isaac Nahon-Serfaty, qui ont bien voulu faire partie du comité de la thèse, et apporter à la fois des idées qui m'ont également guidé et des suggestions de grande valeur.

Je souligne également la contribution de François Cooren, qui a pris le temps de me rencontrer, de répondre à mes questions, et de me donner de judicieux conseils.

INTRODUCTION ET CONTEXTUALISATION.....	1
1.1 Mise en contexte	1
1.2 Théories de référence utilisées dans les communications aux actionnaires.....	3
1.2.1 La théorie financière et la théorie de l'agence	4
1.2.2 Théories en relations publiques	6
1.3 Résumé de l'introduction	8
PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE	9
2.1 Concepts abordés dans la question de recherche.....	10
CADRE THÉORIQUE.....	13
3.1 La ventriloquie	13
3.1.1 Prémisses de l'approche.....	13
3.1.2 La ventriloquie	16
3.2 La théorie de la narration postmoderne	28
3.2.1 Une approche culturelle	28
3.2.2 Théories de la narration	30
3.2.3 Postmodernisme et narration postmoderniste	31
3.3 Réflexions sur le cadre théorique	38
MÉTHODES DE RECHERCHE	40
4.1 La Banque Nationale	41
4.1.1 Le choix de la Banque Nationale	41
4.1.2 Le secteur bancaire et la Banque Nationale	42
4.1.3 La Banque Nationale en bref	43
4.2 Les méthodes	44
4.2.1 L'observation	44
4.2.2 L'analyse de contenu	49
4.2.3 Analyse conjointe des données	50
4.2.4 Considérations éthiques	52

4.3 Retour sur les méthodes	52
4.4 Corpus des données principales.....	53
ANALYSE.....	57
5.1 Les spectres incarnés	57
5.1.1 Les spectres incarnés des dirigeants	57
5.1.2 Les spectres incarnés des actionnaires minoritaires.....	69
5.1.3 Résumé de la section.....	76
5.2 D’où il est question de négociation — et de tensions	76
5.2.1 Performance financière	77
5.2.2 Gouvernance	79
5.2.3 Clients	85
5.2.4 Des nombres.....	87
5.2.5 Des règles et conventions.....	91
5.2.6 Employés.....	98
5.2.7 Responsabilité sociale.....	100
5.3 Retour sur l’analyse.....	101
DISCUSSION	103
6.1 L’hybride dirictionnaire.....	103
6.1.1 Retour sur les questions de recherche	103
6.1.2 Intermède musical.....	106
6.1.3 Pour aller plus loin.....	110
6.1.4 Retour sur la section.....	112
6.2 Contribution prévue de la recherche	113
ACTE 7 : CONCLUSION, RÉFLEXIONS.....	116
7.1 Récapitulatif et rétrospective	116
7.2 Limites de la recherche.....	118
7.3 Réflexions.....	120

RÉFÉRENCES.....	122
ANNEXE I.....	128
ANNEXE II.....	129
ANNEXE III	140

Introduction et contextualisation

Cette étude, présentée en sept actes, se penche sur les interactions entre les actionnaires minoritaires et les dirigeants de la Banque Nationale du Canada. Elle vise à mettre en relation ce qui anime ces actionnaires avec ce qui anime les dirigeants. Le premier acte fournit le contexte de cette recherche, sa raison d’être et aborde les approches fréquemment utilisées dans cet environnement.

1.1 Mise en contexte

Pour certains chercheurs, **l’activisme actionnarial**¹ est de plus en plus présent : le centre de pouvoir aurait par conséquent été bouleversé, s’orientant de plus en plus vers l’actionnaire (Goranova et Ryan, 2013; Thompson, 2012, 2013). Longtemps relégué à un rôle secondaire dans le fonctionnement de l’organisation, il semble y devenir un acteur de premier plan. Goranova et Ryan décrivent l’activisme actionnarial de la façon suivante : « we delineated the boundaries of our search by defining “shareholder activism” as actions taken by shareholders with the explicit intention of influencing corporations’ policies and practices [...] » (2013, p. 1232). L’activisme s’exprime parfois par des confrontations des actionnaires avec les dirigeants. On peut penser à ces actionnaires qui veulent augmenter le prix de l’action pour pouvoir revendre rapidement leurs titres, ce qui peut nuire aux investisseurs à long terme et aux fondements de l’entreprise. Pourtant, cela ne concerne pas uniquement la question de la performance financière à court terme : ces actionnaires souhaitent influencer les stratégies et pratiques de l’entreprise dans des

¹Dans cet acte et le prochain, les mots en gras se retrouvent dans les *Termes fréquemment utilisés dans la thèse* présentés en annexe.

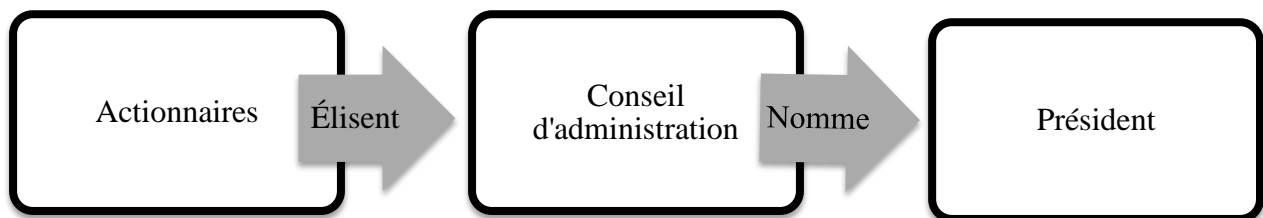
domaines aussi vastes que les finances, l'environnement, le droit des actionnaires, la gouvernance ou encore les enjeux sociaux (p. 1231.).

Un exemple de cet activisme est décrit par Jaegar (2011) avec la situation de l'entreprise Dynegy. Blackstone Group propose en août 2010 de racheter Dynegy pour 4,50 \$ l'action, alors qu'elle est à 2,76 \$ et que l'entreprise souffre financièrement. La direction de Dynegy estime que cette proposition est la seule option viable pour assurer la survie de la compagnie. Les actionnaires ne sont pas d'accord et déclinent l'offre. L'enchère monte à 5 \$, puis à 5,50 \$. À nouveau, les actionnaires refusent. Le Conseil d'administration et le management n'ont pas le choix de s'ajuster. Finalement, le PDG et plusieurs membres du Conseil démissionnent.

Certains chercheurs pensent qu'il faut encourager l'activisme, alors que d'autres estiment que les actionnaires passent leurs intérêts avant tout, ce qui peut se faire au détriment de l'entreprise et de certains autres actionnaires (Goranova et Ryan, 2013). D'ailleurs, à la suite de scandales dans les années 2000, le Canada a mis en place certaines mesures pour protéger les actionnaires, comme l'obligation d'un comité de vérification ou l'obligation de fournir certaines informations financières (Berthelot, Serret et Donahue, 2011).

Un **actionnaire** possède une partie de l'entreprise, souvent proportionnelle au nombre de ses actions. Chaque action qu'il détient lui donne normalement un vote, utilisé par exemple pour choisir le **conseil d'administration** et des motions, parfois proposées par les actionnaires. Ce conseil choisit le **président-directeur général (PDG)** et participe à certaines décisions de l'organisation. Les actionnaires peuvent assister chaque année à une **assemblée générale** qui leur est dédiée, pendant laquelle les votes sont officialisés. Convoquée par les dirigeants et les membres du conseil d'administration, l'assemblée sert aussi à discuter de la situation de l'entreprise avec les actionnaires et leur permet de poser des questions. Il est possible de

catégoriser les actionnaires en deux groupes : ceux qui ont une faible position en actions et un pouvoir limité — **les actionnaires minoritaires** (Darras-Barquissau, 2011) —, et ceux qui ont une grande position en action — **les actionnaires majoritaires**. L'étude se penche sur le premier de ces groupes. De plus, l'actionnaire n'est pas nécessairement humain : il peut s'agir aussi d'organisations, plus ou moins importantes, comme des fonds de retraite, qui ont des parts dans l'entreprise.



Processus de sélection du CA et du PDG, de façon simplifiée

1.2 Théories de référence utilisées dans les communications aux actionnaires

Malgré une certaine montée de l'activisme chez les actionnaires, plusieurs considèrent qu'ils sont encore peu écoutés et que leur pouvoir est limité (Fogel, Addis et Harris, 2004; Kieper, 2010). Berthelot, Serret et Donahue (2011) ont d'ailleurs fait une recherche au Canada sur l'implantation des mesures proposées par les actionnaires : 15,5% d'entre elles ont été adoptées. Le conseil d'administration ressemble souvent, pour Fogel *et al.* (2004), à un club social; il ne subvient pas à son rôle de chien de garde des actionnaires. Lorsque les actionnaires ne sont pas satisfaits, ils ne pourraient bien souvent que vendre leurs actions et ne voudraient parfois pas s'impliquer par peur d'obtenir des informations non publiques, ce qui les positionnerait dans une situation illégale. Il y aurait aussi peu de communication entre les actionnaires, puisque cela demanderait beaucoup de temps et d'argent de la part des entreprises. Ainsi, malgré la montée de

l'activisme, les dirigeants n'auraient pas suivi (Jaegar, 2011) et traiteraient souvent leurs actionnaires comme des clients plutôt que comme des propriétaires (Coutton, 2008).

1.2.1 La théorie financière et la théorie de l'agence

La perspective répandue pour aborder les relations entre les actionnaires et les dirigeants est celle de la théorie financière, selon laquelle les acteurs d'une organisation agissent de façon raisonnée et intentionnelle pour atteindre leurs objectifs (Mumby et Putman, 1992). Elle s'appuie principalement sur une vision efficiente des marchés, établie par Eugene Fama. Dans sa forme la plus simple, son hypothèse est la suivante : « prices fully reflect available information » (Fama, 1998, p. 284). Tous les titres boursiers dans un marché sont donc bien évalués, parce qu'ils incorporent toutes les informations disponibles qui les concernent : la société McDonald's Corp., titrée par exemple à 122 \$ l'action, est bien évaluée, parce que tous les investisseurs partagent les mêmes renseignements liés à cette compagnie. Dans une optique de rationalité, les actions des agents ne convergent pas toujours avec les intérêts de ceux qu'ils représentent. Des dirigeants peuvent par exemple mettre en place des mesures pour garder ou accroître leur position, mesures qui peuvent aller à l'encontre de la maximisation des profits et donc, des intérêts des actionnaires.

La théorie de l'agence, développée par Jensen et Meckling (1976) découle de la théorie financière. C'est une théorie qui vise une action concertée; elle est basée sur cette présence de conflits entre les individus, les organisations ou les deux (Charreaux, 1998). Une relation d'agence est présente lorsqu'une ou plusieurs personnes en engagent d'autres, appelées agents, pour les représenter et prendre des décisions pour elle(s). Ces conflits sont initiateurs de coûts d'agence, c'est-à-dire des coûts liés à ces relations. La théorie cherche à réduire ces coûts ou à

régler les conflits. Elle avance que les actionnaires ont plusieurs moyens pour protéger leurs intérêts. Non seulement ils peuvent vendre leurs actions, mais des mécanismes de contrôle et de surveillance sont présents, comme les contrats (Charreaux, 2006), le vote (Fogel *et al.*, 2004; Lafortune, 2002; Henchiri 2009; Balachandran, Joos et Weber, 2012) ou la convention d'actionnaires (Lafortune, 2002).

Bref, pour cette théorie, chaque acteur de l'organisation a des intérêts précis et déterminés — pour l'actionnaire, le profit, pour le dirigeant, la consolidation de sa position —, qui sont la cause des conflits. Il faut donc trouver des solutions pour régler ou réduire ces tensions.

Critiques de la théorie de l'agence et réflexions

La théorie de l'agence permet aux dirigeants de porter plus attention à l'asymétrie d'informations et aux conflits entre les agents (Charreaux, 2006). Étant basée sur la rationalité des individus, la théorie omet l'implication d'autres éléments qui pourraient conduire des acteurs à agir. Un actionnaire ne fera pas toujours des choix uniquement basés sur le profit, et les dirigeants, sur le maintien de leur position. Lewenstein et Lenner (2003, dans Van Hoorebeke, 2008) apportent l'exemple de l'investisseur qui essaie de prédire les conséquences de son investissement. Les émotions auraient une influence sur ses décisions, l'anxiété pouvant par exemple l'amener au découragement et à écarter les dangers. En neuropsychologie, des études des dernières années, comme celle de Damasio, en 1994, montrent que les intérêts et les valeurs personnelles entrent en ligne de compte dans les processus décisionnels. Cette recherche indique d'ailleurs que les émotions sont primordiales pour avoir recours à la raison : les individus ne ressentant plus d'émotions suite à un accident ou à une opération ne sont plus capables de prendre des décisions; les deux parties du cerveau (amygdale du cerveau — lié aux émotions — et le cortex ventro-

médian — lié à la prise de décision) sont dépendantes, la première partie enclenchant l'autre. Van Hoorebeke (2008), parmi d'autres, explique aussi que les émotions sont contagieuses. Dans le même ordre d'idée, Cooren (2010/2013) estime que les passions poussent à agir. Prendre une décision consisterait à jongler avec différentes passions : quelqu'une peut avoir une passion pour le chocolat, mais elle n'en mangera pas tout le temps parce qu'elle veut être en forme. D'ailleurs, dans le milieu de l'investissement, Benjamin Graham (1949/2003) a été l'un des premiers à avancer l'idée que les émotions et leur contagion pouvaient influencer les titres et le marché boursiers. Il personnifie le marché en le nommant *Mr. Market*. Celui-ci a des sautes d'humeur et est maniaco-dépressif : les prix qu'il offre dépendent de son humeur, qui change constamment. Ce marché serait donc irrationnel, à cause de l'influence des émotions des investisseurs, émotions qui se propagent et peuvent entraîner des actions et les marchés à des niveaux excessivement élevés ou bas.

L'économie comme domaine, nous rappelle Gabriel Tarde, est une invention de l'homme (dans Latour et Lépinay, 2009). Les mesures et outils utilisés par l'économiste sont teintés d'idéologies et de valeurs. L'économie est aussi guidée par les passions.

1.2.2 Théories en relations publiques

Le domaine des relations publiques ne semble pas suivre de près les actionnaires. En fait, les relationnistes n'y jouent un rôle important que dans une proportion de 22,7 %, contre 78,7 % pour la planification stratégique ou 77,3 % pour les relations de presse (Lafrance, Maisonneuve et Tremblay, 2004)¹. De plus, les relations avec les investisseurs arrivent au dernier rang d'importance sur onze activités de relations publiques, selon des relationnistes questionnés (UQAM, 2005). Leur approche de la communication reprend souvent la contribution de Grunig

¹ Les données datent tout de même d'une dizaine d'années.

et Hunt, qui ont décrit quatre modèles que peut utiliser un relationniste pour communiquer avec les publics (1984). L'idéal serait d'utiliser la communication bidirectionnelle symétrique, qui sonde le public et est attentive à leur réaction afin de s'ajuster au besoin. Ce modèle reste toutefois très contesté (voir Dagenais, 2006 ; Waddington, 2013). Les chercheurs ne s'entendent pas non plus si les actionnaires sont un public externe ou interne. Dumont-Frenette (1971) et Leclerc (1971) les considère comme un public interne, parce qu'ils ont de l'influence et sont propriétaires, alors que Lahanque et Solatges (1991) et Maisonneuve *et al.* (2000) estiment qu'il s'agit d'un public externe, soit parce qu'il faudrait les traiter comme un client ou qu'ils n'agissent pas sur le déroulement quotidien de l'organisation.

Pour remédier au rôle secondaire des actionnaires, des chercheurs proposent d'intégrer des nouvelles technologies (Henchiri, 2009 ; Stockdale, 2004), alors que les communications dirigeants-actionnaires sont souvent effectuées par des canaux traditionnels (Thompson, 2009). Mais surtout, on propose d'accroître la communication avec les actionnaires, en donnant plus d'informations (Charreaux, 2006; Balachandran *et al.*, 2012; Minow, dans Stern Stewart, 1993) et en privilégiant le dialogue (Kieper, 2010). Ces informations doivent être cohérentes, claires et véridiques (Leclerc et Chaput, 1971, Lohanque et Solatges, 1991, Maisonneuve *et al.*, 2000). Coutton, de son côté, estime que plutôt que d'inciter à acheter, il faudrait encourager les actionnaires à ne pas vendre, c'est-à-dire à faire en sorte qu'ils gardent leurs titres dans l'organisation à long terme (2008). Hachigan pense qu'il faut donner un rôle plus important aux actionnaires, pour qu'ils puissent, en partenariat avec l'État, jouer un rôle de régulateur dans le comportement des organisations et encourager le développement d'objectifs sociaux (2011).

La littérature centrée sur les relations publiques, telle que présentée dans cette section, semble généralement indiquer ce que doit faire le relationniste ou l'organisation pour communiquer avec

les actionnaires. Les recherches dans ce domaine apportent des suggestions pour les rejoindre et amorcer un dialogue.

On se concentre ainsi principalement sur le relationniste et l'organisation, sans toutefois expliquer en détail comment, en retour, l'actionnaire communique avec eux. Les recherches en relations publiques sur les actionnaires sont d'ailleurs limitées, puisque les auteurs relevés ne font bien souvent que prescrire des recommandations, sans toujours montrer pourquoi il s'agirait des meilleures façons de faire.

1.3 Résumé de l'introduction

Quelques études ont donc été réalisées sur les relations entre les actionnaires et les dirigeants, particulièrement en finance et en relations publiques. Pour les tenants de la théorie financière, les intérêts des deux parties sont divergents et leurs décisions, basées sur la rationalité. Pour éliminer ou réduire les tensions entre les deux parties, il faut essayer de trouver un terrain d'entente. En relations publiques, il faudrait surtout être à l'écoute des actionnaires et les considérer davantage comme des partenaires, surtout en privilégiant le partage d'informations et le dialogue. Nous avons aussi défini **l'actionnaire activiste**, qui tente d'influencer les pratiques et les stratégies de l'entreprise, en plus de distinguer **l'actionnaire minoritaire**, qui possède une proportion faible d'actions, de **l'actionnaire majoritaire**, dont la position en actions est plus importante.

Dans le prochain acte sera développée la question de recherche de cette thèse, qui découle de ces études et questionnements concernant le pouvoir réel des actionnaires sur l'organisation.

Problématique et questions de recherche

Malgré un certain nombre de recherches sur les relations entre les actionnaires et dirigeants, certains aspects sont laissés de côté ou présentent des lacunes, aspects desquels découle notre problématique.

D'abord, nous avons vu par la revue des recherches antérieures que les études traitant de ces relations sont centrées principalement sur le point de vue du dirigeant, ou encore du relationniste. Bien que certains travaux expliquent que les actionnaires sont parfois encore peu écoutés, il semble y avoir très peu de travaux se penchant empiriquement sur les intérêts des actionnaires, ou plus particulièrement sur ce qui les anime. On retrouve, certes, l'étude de Berthelot, Serret et Donahue (2011) sur la proportion de propositions acceptées par les sociétés au Canada. Toutefois, cela représente une partie limitée de l'expression actionnariale.

De plus, dans les recherches explorées précédemment, on ne s'attarde pas à l'aspect purement communicationnel des relations entre les actionnaires et les dirigeants, c'est-à-dire au moment où les deux sont directement en interaction, en conversation. Dans la plupart des cas, comme l'étude sur Diageo (Jaegar, 2011, voir p. 2), on étudie plutôt leurs résultats.

Pour tenter de remédier à ces deux lacunes, le travail se concentrera sur la réalisation de certains objectifs précis. Premièrement, nous voulons accorder une voix aux actionnaires minoritaires, sans toutefois la sortir de son contexte, ce pourquoi la voix dirigeante ne sera pas écartée. De surcroît, les actionnaires minoritaires ne seront pas traités nécessairement comme un groupe homogène, et le travail sera à l'écoute des voix potentiellement divergentes émergeant au sein des actionnaires. Deuxièmement, nous souhaitons étudier les relations entre les actionnaires et dirigeants en se penchant sur les interactions, les discussions des deux groupes. Nous voulons

d'ailleurs, parallèlement, observer comment ces interactions se font constitutives de l'organisation, c'est-à-dire participent à la construction de l'organisation.

Cette problématique nous amène à formuler deux questions de recherche, qui guideront notre cheminement.

1. Qu'est-ce qui anime les dirigeants et les actionnaires minoritaires de la Banque Nationale?
2. Parmi ces éléments qui animent les actionnaires, lesquels sont subséquentement considérés par les dirigeants?

Ces questions ont ainsi des visées à la fois empirique et théorique. Empirique parce que nous voulons avoir une idée, données à l'appui, à quel point l'actionnaire est écouté. L'aspect plus théorique se réfère particulièrement à cette volonté d'étudier une partie d'une organisation en utilisant une perspective de communication constitutive : nous souhaitons observer de quelle façon les différents éléments qui animent les acteurs en jeu, mobilisés lors des interactions, participent conjointement à construire cette organisation.

2.1 Concepts abordés dans la question de recherche

Pour mieux comprendre l'orientation de la recherche, quelques explications sont de rigueur. D'abord, lorsque nous parlons de ce qui anime les actionnaires et les dirigeants, nous évoquons les intérêts, les valeurs ou tout autre élément qui les pousseraient à agir d'une certaine façon, cette façon d'agir subsistant dans une optique d'interaction entre les deux parties.

Il est ensuite question des dirigeants. Pour les fins de cette étude, nous faisons référence aux dirigeants comme étant les membres du conseil d'administration — dont le rôle a déjà été quelque peu élaboré¹ —, ainsi que les hauts-dirigeants. Le conseil, étant choisi par les

¹ Voir page 2 et pour des détails plus spécifiques à l'étude, la page 55.

actionnaires, a un lien direct avec ceux-ci et semble participer à toutes les assemblées annuelles des actionnaires¹.

La troisième notion est celle d'actionnaire minoritaire, qui, contrairement à l'actionnaire majoritaire, possède un nombre relativement faible d'actions dans la société dans laquelle il investit. Pour Vishny et Shleifer (1986), il n'a pas une prise de position assez importante pour surveiller la direction. Pourquoi dans ce cas, choisir d'étudier les investisseurs minoritaires? De par leur pouvoir limité, ceux-ci ont besoin des autres pour changer les politiques ou stratégies d'une entreprise. Ainsi, normalement, la société par actions n'a pas besoin de tenir compte des contestations de ceux-ci, à moins qu'il y ait une mobilisation ou une contestation générale. Les dirigeants ont donc la possibilité d'intégrer ou non les valeurs de ces actionnaires, la plupart du temps sans contrainte de changement majeur dans l'organisation. Les communications des actionnaires majoritaires ne seront pas prises en compte de façon significative dans cette étude. La recherche veut plutôt se concentrer sur les discours des actionnaires minoritaires et des dirigeants. Toutefois, certains des membres dirigeants des organisations peuvent aussi être actionnaires; leurs récits seront catégorisés en tant que discours managériaux. Le terme « actionnaires » sera subséquentement utilisé pour représenter les actionnaires minoritaires afin de ne pas allonger le texte, à moins d'avis contraire.

La Banque Nationale du Canada est une **société**. Le concept de société, de compagnie ou d'entreprise cotée en bourse se réfère à une personne morale dont les titres peuvent être échangés, sous forme d'actions, sur des plateformes boursières. Se limiter à une compagnie cotée en bourse permet d'avoir accès à des échanges nombreux et faciles d'accès. Ces entreprises sont

¹ Du moins dans notre cas étudié, qui sera présenté dans les méthodes de recherche.

obligées de tenir une assemblée annuelle des actionnaires et à rendre publics plusieurs documents, dont leurs résultats financiers, ce qui facilite la collecte de données¹.

Finalement, cette prise en compte, cette considération, se réfère à la reprise des valeurs, idéologies ou autres éléments partagés par les actionnaires minoritaires dans les discours des hauts-dirigeants et de l'organisation. De façon plus précise, cette incorporation des intérêts sera vérifiée par les résultats des interactions entre les deux parties, ces résultats se reflétant dans les discours de la Banque².

Dans le prochain acte seront abordées les approches théoriques utilisées dans cette recherche pour analyser les résultats et ultimement, répondre aux questions de recherche.

¹ Nous expliquerons le choix de la Banque pour cette étude et son environnement avec plus de détails postérieurement (voir la section 4.1).

² Cet aspect sera repris avec plus de détails dans l'Acte 4 sur les méthodes de recherche.

Cadre théorique

En vue de répondre à nos objectifs et à nos questions de recherche, il faudra trouver une ou des théorie(s) pouvant répondre à certains critères précis. Premièrement, le cadre théorique devra traiter de cette idée d'être à l'écoute des diverses parties dans l'organisation, y compris celles plus marginales, mais aussi des aspects potentiellement divergents au sein-même de ces groupes. Deuxièmement, il faut que ce cadre nous permette de trouver ce qui anime à la fois les dirigeants et les actionnaires, et de pouvoir comparer ces animations entre elles. Troisièmement, notre étude se plaçant sur une vision organisationnelle de la communication, il faudra que le cadre permette d'analyser des données puisant dans certaines formes d'interactions entre les deux parties.

À partir de ces critères, nous avons choisi deux approches théoriques, la ventriloquie et la narration postmoderne. Après avoir expliqué ces deux théories, nous résumerons pourquoi elles ont été choisies et en quoi elles se complètent.

3.1 La ventriloquie

Le principe de ventriloquie pour étudier les interactions a été développé par François Cooren, qu'il expose particulièrement dans un livre publié en 2010, *Action and Agency in Dialogue : Passion, incarnation and ventriloquism*.

3.1.1 Prémisses de l'approche

Le concept de ventriloquie (et par extension, l'École de Montréal, le courant dans lequel il se situe) part des principes de la théorie sociologique de **l'acteur-réseau**¹, développée par des chercheurs comme Bruno Latour et Michel Callon. Cette théorie permet non seulement de saisir les enjeux de quelques humains, mais de tous les *actants*, autant humains que non-humains. Elle

¹ À partir de cet acte, les termes en gras ne se retrouvent pas tous dans les *Termes*.

s'inspire entre autres de l'idée de la performativité, d'abord apportée par Austin en 1962. Austin avance que les termes utilisés ont une signification de production : les énoncés exprimés réalisent ce qu'ils témoignent. Il donne l'exemple de quelqu'un qui dit : « I bet you sixpence¹ it will rain tomorrow » (p. 5). La phrase réalise une action, soit le fait de parier. Dans une interaction, il y a, certes, les personnes présentes, les humains, mais aussi, dans ce cas, les mots, qui poussent à agir. Ces mots deviennent acteurs, ou plutôt des **actants**, comme les chercheurs de cette théorie les appellent, en empruntant le terme à Julien Greimas : l'actant peut désigner de ce fait **tout être, humain ou non, qui a une importance dans une certaine action**. Il s'agit donc de prendre compte des éléments non-humains, qui sont performatifs, c'est-à-dire qui agissent ou qui poussent à agir. Dans une compagnie, le prix de l'action, l'utilisation de graphiques lors de présentations, les documents d'information financière pourraient entrer dans cette catégorie d'actants. Une attention doit aussi être portée à l'environnement socio-culturel dans lequel un actant agit et intervient.

De plus, on ne se contente pas seulement de regarder ce qui se passe avec les porte-parole, c'est-à-dire ceux qui parlent au nom de l'organisation. Tout le processus, appelé traduction, qui mène à la sélection de ces porte-parole, est aussi observé. Callon analyse par exemple comment des chercheurs, grâce à des buts partagés et à des jeux d'alliance, se retrouvent porte-parole de plusieurs groupes (1986). Cette approche permet de voir ce que les actants peuvent avoir en commun, les objectifs qu'ils poursuivent. Cela peut passer par exemple par le choix du conseil d'administration, dont les membres deviennent les représentants des actionnaires, tout comme le PDG, choisi par le conseil. Il est donc possible, grâce à cette théorie, d'observer les alliances qui sont forgées à cause de buts partagés, qui pourraient mener à la sélection de porte-parole pour représenter ces intérêts. Cela peut aussi amener à chambouler la légitimité des porte-parole,

¹ Environ 86 cents canadiens en date de juin 2016 en tenant compte de l'inflation.

comme avec Dynegy¹. La théorie de l'acteur-réseau permet ainsi de prendre en considération des éléments souvent omis dans les études sur les organisations, comme les actants non-humains, qui font aussi partie des communications.

S'inscrivant plus particulièrement dans le domaine de la communication organisationnelle, l'approche ventriloque fait partie de la perspective CCO (*Communicative Constitution of Organizations*). Comme son nom l'indique, l'approche considère que la communication est constitutive de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle est conjointement construite par les actants de l'organisation par la communication. L'organisation est en constant changement : certains préfèrent ainsi utiliser le terme anglophone *organizing*, apporté par Weick (1979; 1995), pour décrire cette organisation se modifiant perpétuellement, négociée par les acteurs. L'École de Montréal, dans laquelle s'inscrit Cooren, est un courant faisant partie de cette perspective. En plus de considérer l'importance de la matérialité, elle soutient aussi l'idée que l'organisation est un ensemble, un regroupement d'agences (« *plenum of agencies* ») (Cooren, 2015, p. 477), constituée à la fois par les acteurs humains, mais aussi par les non-humains qui y participent : « logo, buildings, website, mission statement, and so on » (ibid.).

Bref, plusieurs approches et théories ont inspiré le concept de ventriloquie², desquelles nous retenons ces quelques principes :

- 1- Sont pris en considération tous les actants, c'est-à-dire tous les humains et non-humains qui poussent à agir;
- 2- Il ne faut pas s'intéresser uniquement aux porte-parole, mais aussi à tous les actants qui sont derrière, et aux processus de sélection qui ont mené à cette nomination, officielle ou pas;

¹ Le cas de Dynegy est exposé dans l'introduction.

² Certains n'ont d'ailleurs pas été abordés et d'autres le seront plus tard, en particulier des concepts amenés par Derrida et dans une certaine mesure, Tarde.

- 3- L'organisation est constituée de tous les actants participants, qui, en communiquant, modifient constamment cette organisation.

3.1.2 La ventriloquie

Si Michelle, une responsable des communications d'une organisation, écrit un message sur Twitter à la demande de son patron et en utilisant le compte de l'entreprise, qui communique vraiment? Le principe de ventriloquie, proposé pour étudier la communication par Cooren en 2008, permet de se pencher sur ce genre de questions, de comprendre l'implication des actants, c'est-à-dire les parties engagées dans la communication. Il consiste à expliquer que **nous faisons parler des êtres en parlant en leur nom**, comme dans un processus de procuration. Paradoxalement, en même temps, **ces êtres nous font parler**.

Action, délégation et contexte

Pour bien comprendre cette approche, il est utile de se pencher sur quelques éléments amenés par Cooren (2010/2013). Premièrement, il estime que les choses peuvent agir. On trouve dans l'usage courant des expressions comme : « le soleil me tape sur le visage », « ce film me fait pleurer », dans lesquelles le non vivant a un effet sur l'être humain, agit, et fait agir.

Le deuxième point apporte une nuance importante au premier : les non-humains contribuent de façon **collective**, avec les humains, à l'action. Cooren donne l'exemple de l'action d'allumer une lumière. Une personne appuie sur l'interrupteur, les bornes électriques se connectent, le courant passe jusqu'à l'ampoule, puis la pièce s'illumine. Il s'agirait, en plus d'une action collective entre humains et non-humains, d'une forme de délégation. Imaginons le PDG d'une entreprise qui, après avoir regardé les résultats de l'entreprise, subit une crise de panique. Avant d'arriver là, il y a eu tout un processus : les chiffres ne se sont pas créés d'eux-mêmes, il y a derrière des

activités humaines, qui pour simplifier, ont contribué à des ventes, qui ont amené quelqu'un à écrire ces résultats sur papier. Cela nous *conduit* au rôle du texte. Dans un restaurant, on peut trouver des procédures écrites sur des affiches (par exemple, « veuillez-vous laver les mains 30 secondes chaque 30 minutes »). Ces écrits peuvent pousser à agir. Certes, des personnes sont derrière. Mais qui? Le restaurant? la loi? le gérant? le rédacteur de la lettre? Il s'agirait d'un processus collectif, selon Cooren. Les gens qui lisent le texte pourraient faire comme il est indiqué, se laver les mains pendant trente secondes, sans respecter nécessairement l'intention de son auteur — on peut imaginer quelqu'un se les laver sans savon. D'autres pourraient décider d'ignorer la recommandation, parce qu'ils sont froissés des fautes dans la phrase. Le texte serait ainsi doté d'une **certaine** autonomie : Cooren accorde une capacité d'action aux non-humains, mais ceux-ci restent imprégnés d'une idéologie, d'une conception, de valeurs humaines, etc.

Ainsi, Cooren incite à la vigilance, incitant avec l'exemple d'Eichmann, qui obéissait aux ordres du Führer, à réfléchir au rôle que chacun des éléments joue, afin de ne pas nécessairement suivre aveuglément les règles, procédures, etc.

Cooren établit également le rôle du contexte : « Les contextes influencent la manière dont nous comprenons les textes (Sillince, 2004), mais *ils ne déterminent pas leur compréhension* » (2013, p. 32). Imaginons un professeur et son étudiant. Au moment de lui remettre sa copie d'examen, dans lequel il a eu 100%, le professeur lui dit : « tu aurais pu faire mieux ». À cause du contexte, il est possible de savoir que l'enseignant est ironique. D'autres indices, comme un rire, le ton de voix, permettent d'expliquer que l'on veut dire le contraire de ce qu'on raconte (p. 55). L'ironie pourrait être une forme de ventriloquie dans laquelle le moi ironique ventriloque le moi factuel. Mais surtout, Cooren explique que c'est **la situation** qui agit et indique le sens ironique d'un propos. Cooren ajoute toutefois qu'il n'est pas toujours nécessaire de connaître les détails du

contexte et que bien souvent, on peut le retracer à partir du texte, qui en dévoile des éléments. Si nous reprenons l'exemple précédent, à cause de cette précision : « sa copie d'examen, dans lequel il a eu 100% », le lecteur de la thèse se sera rendu compte qu'il s'agissait d'un propos ironique. Il est donc possible, la plupart du temps, de reconstruire le contexte. Le pire qui pourrait arriver, selon Cooren, est qu'on ne comprend pas qu'il s'agit d'ironie et il serait ainsi parfois dangereux de s'en servir : **c'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle ne sera pas utilisée pour cette thèse.**

Il faut donc se rappeler que :

- 1- Nous faisons parler des êtres, qui, en même temps, nous font parler;
- 2- Les choses ont une capacité d'action;
- 3- Il y a une contribution des humains et des non-humains pour agir — chacun jouit d'une certaine autonomie dans cet acte¹;
- 4- Il est souvent possible de trouver le contexte de la communication sans connaître tous les détails; ce contexte est considéré comme tout autre actant, c'est-à-dire un des contributeurs de la performance d'une action.

Le principe d'autorité

Prenons, pour comprendre les principes présentés, un exemple concret d'un cas de ventriloquie tiré de Cooren, Fauré et Matte (2013), avec la publication de résultats financiers. Une entreprise engage quelqu'un — un comptable — pour représenter la compagnie et parler en son nom, en utilisant des nombres. Le comptable fait des calculs : il joue donc le rôle de ventriloque en faisant parler l'organisation. En même temps, il est la marionnette en se faisant dire quoi écrire par les résultats de l'organisation. Ces résultats-mêmes sont ventriloques : ils représentent des

¹ Et les autres.

pans des activités de l'organisation. Ces nombres sont une figure d'autorité : ils seront repris par les dirigeants et les actionnaires et influenceront sur leurs interactions. Ceux-ci ont en effet un impact sur ceux qui les regardent; ils peuvent, par exemple, encourager quelqu'un à acheter des titres de cette entreprise. Bien que certaines règles soient mises en place pour éviter les fausses informations, celles-ci restent manipulables : par exemple, des pertes ou des gains peuvent être reportés, des calculs différents peuvent mener à des résultats divergents. Dans cet exemple, la question de l'autorité est importante, pour ne pas dire incontournable, et doit donc être traitée dans l'approche ventriloque. On ventriloque souvent pour expliquer quelque chose et **appuyer ses propos, se justifier** (« Papa a dit qu'on ne pouvait pas manger le sable »). Par contre, Cooren explique que ce qui donne de l'autorité doit être respecté — nous reviendrons un peu plus tard sur le principe de la négociation. Ainsi, un enfant rebelle ne sera peut-être pas touché par cet argument selon lequel son père¹ lui dit de ne pas manger le sable. Dans un travail scientifique, on ne pourrait pas non plus citer seulement Châteleine comme source, il faudrait amener, ventriloquer des sources scientifiques; ou encore, si un comptable est coupable de fraude, on ne regardera pas les résultats financiers qu'il a rédigés de la même façon.

Bref, ce qui est ventriloqué par un actant n'aura une influence sur l'autre uniquement si l'autorité de ce ventriloqué est respectée. De plus, la ventriloquie est souvent utilisée pour justifier et appuyer ces propos. Toutefois, et cette idée sera explorée dans la prochaine partie, ce qui est mis de l'avant, ce qui est ventriloqué ne se fait pas toujours de façon volontaire, ou encore consciente, afin d'appuyer des arguments et de les crédibiliser : il ne s'agit pas uniquement ou simplement d'outils que l'on peut mobiliser à sa guise (Cooren *et al.* 2013, p. 264).

¹ Bien que ce ne soit pas seulement lui qui « parle ».

Les spectres des actants

En 2010/2013, Cooren donne l'exemple de deux diplomates qui discutent. Ils ne parlent pas uniquement en leur nom : ils représentent aussi leur pays. D'autres facteurs viennent aussi jouer dans l'interaction, tels que l'expérience, l'expertise ou encore le statut. Tous ces éléments, même lorsqu'ils ne sont pas utilisés directement par la parole, peuvent avoir une importance significative dans l'interaction. Cooren insiste sur la question de l'identité, qui, lorsqu'elle est soulevée, prise en considération, a une influence sur le déroulement d'une interaction : « Cette identité, à laquelle cette personne semble attachée, *est censée lui faire dire ou faire faire des choses au moins autant que cet individu lui fait dire ou lui fait faire certaines choses* » (2013, p. 165). Il est question ici d'un homme qui mentionne être Sicilien, ce qui ramène à des façons de faire, de penser, liées à cette culture. Ces aspects diffèrent selon les autres actants présents dans l'interaction, ils sont en quelque sorte négociés entre eux.

Dans ce sens, Cooren ventriloque Tarde (1895), qui explique que le terme « être » est rattaché à une question de possession : « Je suis riche » signifie que quelqu'un a beaucoup d'argent, « Je suis nu », que quelqu'un n'a pas de vêtement, par exemple (2013, p. 166). L'identité viendrait ainsi avec des droits et des obligations, telle que de l'autorité. Selon son identité, une personne peut faire, peut ne pas faire, doit faire, etc. Comme PDG, on peut... Comme femme, je devrais... je ne devrais pas... Ce sont souvent des éléments non-dits, mais que la personne traîne avec elle. Jacques Derrida, en 1993, élabore la relation entre être (ou ne pas être) et l'héritage. Ces éléments non-dits, une forme d'*ethos* des autres ou de la société caractérisent une personne — et nous pourrions ajouter, une organisation, la société. Ils se réfèrent à des fantômes, à des spectres, auxquels on ne peut pas parler. Ils habitent ou ils hantent. La ventriloquie, pour Cooren, reviendrait à incarner ces spectres, ce « non-dit qui devient alors *spectralement présent* dans la

discussion » (2013, p. 142). Couleur de la peau, sexe, expérience, compétences, grandeur du nez : des milliers de spectres nous suivent et sommeillent en nous, jusqu'à leur possible incarnation, implicite ou explicite, volontaire ou involontaire. **Les spectres représentent donc, dans notre cas, tout ce qui a le potentiel de faire agir, autant chez l'hôte que chez les autres.**

Une approche ventriloque permet de repérer lorsque ces spectres sont incarnés : en étant ventriloqués, ces spectres deviennent importants, influent sur les communications et sur les histoires. Derrida explique que Marx voulait chasser l'esprit de la valeur marchande des objets, esprit qui peut faire agir l'économiste, qui « se laisse en quelque sorte ventriloquer¹ par elle : il « parle » depuis le tréfonds de l'âme des marchandises » (1993, p. 250). Chasse qui résulterait en un changement des moyens de production. Mais un esprit ne se chasse pas; en le conjurant, il est incarné. Pour Derrida et cette étude, il faut « trier, critiquer, garder près de soi et laisser revenir » (p. 144). Pour les étudier, les spectres organisant (le discours) sont donc isolés et relevés, les discours sont déconstruits, comme Derrida le fait avec les spectres de Marx et du marxisme. Car si on ne peut parler au fantôme, on peut s'entretenir avec lui et même, « lui rendre la parole, fût-ce en soi, en l'autre, à l'autre en soi : ils sont toujours là [...] » (p. 279). C'est ici la beauté de la ventriloquie : par l'incarnation, le fantôme prend parole, au sens large, c'est-à-dire non seulement par des mots, mais aussi par des implications liées au non-verbal, au matérialisme, à tout ce qui est perceptible par la communication. Il devient présent, important. Derrida continue : « ils sont toujours là, les spectres, même s'ils n'existent pas, même s'ils ne sont plus, même s'ils ne sont pas encore. Ils nous donnent à repenser le « là² » dès qu'on ouvre la bouche, [...] » (idem). Les spectres habitent Scrooge avant le jour de Noël dans le conte *A Christmas Carol*

¹ Nous garderons d'ailleurs cette façon de conjuguer, qui sonne plus français que le terme « ventriloquiser » utilisé par Cooren et ses élèves.

² Comme les Québécois, dont plusieurs prennent la peine de resituer le *là* à la fin de leurs phrases à l'oral.

(Dickens, 1843). Ils sont incarnés le jour de Noël (on pourrait dire, par Scrooge lui-même¹) : un pour le passé, un pour le présent, et un pour l'avenir. Ils prennent parole et influencent le personnage à changer sa vie. Dans une communication, ces incarnations changent aussi le cours des choses, elles organisent, par rapport à ces différents temps.

Toute communication se retrouve, dans une certaine mesure, hors de son temps et hors de son lieu – Derrida (1994) dirait, en référence au Hamlet de Shakespeare, qu'elle est [...] *out of joint* – parce que les interactants se trouvent, de façon hantée et fantomatique, à mettre en scène des figures, venues d'ailleurs, qui viennent s'incarner/se représenter/s'incorporer dans leurs interactions (Cooren, 2013, p. 159).

Bref, cette idée de spectre est similaire à l'idée que derrière les porte-parole, il y a plusieurs actants, et que l'organisation, et ses actants, est constituée d'une pléiade d'agences : il s'agit d'une collection, d'un assemblage, constitué(e) de « toutes les choses que la personne incorpore ou incarne » (Cooren, 2013, p. 210). Rappelons-nous ce principe qui avait déjà été relevé : « Sont pris en considération tous les actants, c'est-à-dire tous les humains et non-humains qui poussent à agir ». Nous pourrions donc reformuler pour dire que les spectres incarnés, c'est-à-dire tous les humains et non-humains ici et ailleurs, qui poussent à agir, seront pris en considération. Ainsi, lors d'échanges, on fait référence à des spectres représentés par différents lieux et temps. Dans cette thèse, par exemple, des auteurs, des idées sont utilisés, il est expliqué comment seront analysées les vidéos, le présent du lecteur et le passé futur du rédacteur sont ainsi hantés par le passé et le futur.

Où il est question de culture et de figures

Cooren résume de cette façon l'étude de la culture selon l'approche ventriloque : elle consiste à « identifier tous ces êtres que des personnes et des communautés de parole cultivent/nourrissent/promeuvent/développent, non seulement dans leurs conversations, mais

¹ Entre autres.

plus largement dans l'ensemble de leurs pratiques et activités » (idem, p. 194). Cette question de culture reviendrait à un principe de passion — nous disions que c'était ce qui était cultivé, qui pousse les individus à agir d'une certaine façon. Ces passions sont des **spectres**, rendant paradoxalement une personne passionnée passive, parce qu'étant hantée¹ et ventriloquée par ses passions. Parfois, une personne, une organisation, doit faire un choix parmi ce qui l'anime. Les *figures* peuvent être contradictoires, un jonglage de passions. Matte donne l'exemple d'une chef d'équipe de Médecins sans frontières qui doit choisir entre la sécurité de son équipe et une urgence médicale lorsqu'un patient doit être déplacé sur un terrain considéré comme dangereux, la nuit, pour lui donner des soins (2012). **Les figures, provenant du terme anglais du mannequin, sont donc ces spectres incarnés et qui animent, « ce qui est mobilisé (ou évoqué) dans une discussion et qui donne à quelqu'un (ou à quelque chose) du poids, de l'influence, de la légitimité, de la crédibilité, etc. »** (idem, p. 19), **tout en influençant en retour.**

Toutefois, le terme de *figure* est plus complexe qu'il n'y paraît. Après tout, *figura*, en latin, représente ce qui prend et est forme; l'étymologie du terme tire directement sa source du fantôme. Dans un sens *figuré*, elle est une représentation, une image, un second degré. C'est le spectre qui attend, cloîtré, de se faire convoquer. Selon le contexte, on comprend que le ventriloque contrôle la marionnette. Selon le contexte, on comprend que lorsque j'invoque un mot, il doit être pris ironiquement, métaphoriquement ou (peut-être) avec humour : *to figure*, c'est se rendre compte.

C'est se rendre compte que le spectre est important, parce qu'il apporte « du poids, de l'influence, de la légitimité, de la crédibilité, etc. » (ibid.). Pourquoi le terme *figure* est-il

¹ Dans le sens que ses passions l'habitent, cette personne traîne ses spectres, qu'elle le veuille ou non.

important? Parce que je le convoque. Mais il pourrait le devenir encore plus... Pour cela, je dois, avant tout, convaincre par le biais de la négociation.

Le principe de la négociation dans l'interaction

En abordant les genres, Mumby et Putnam (2004) parlent d'une construction lors de négociations. Les négociateurs peuvent adopter des stéréotypes masculins (style plus agressif, compétitif, rationnel) ou féminins (style basé sur l'écoute, l'ouverture). Ainsi, une femme en négociation, au début d'une interaction, peut incarner différents aspects liés à son genre. La négociatrice pourrait être ventriloquée par l'image et les caractéristiques de la femme (selon l'autre partie). Elle pourrait alors à son tour ventriloquer — ou non — ces caractéristiques pour progresser dans la négociation. D'un autre côté, il serait possible, en adoptant les caractéristiques des stéréotypes masculins, de s'en défaire. Dans le même ordre d'idées, en agissant et en interagissant d'une certaine manière, le Sicilien pourrait ne plus être vu comme un macho avec un cadavre dans son coffre de voiture. Même dans la situation d'une interaction dite banale, **il y a toujours un processus de négociation entre les actants**. Cette idée, adoptée par Cooren, est inspirée des travaux de Follett (dans Sellegger, 2012). Selon cette dernière, en impliquant dans une prise de décision tous les acteurs lors d'une négociation, il est possible d'arriver à une situation nouvelle, qui convient à tous.

Est en définitive aussi ventriloqué ce qui anime une personne dans les yeux de l'autre au point d'être incarné. C'est dans ce sens que plusieurs aspects sont négociés, souvent involontairement, à partir de ce que nos différents sens perçoivent. Cette négociation consiste à ce qui est relevé pendant l'interaction, ce qui est incarné par les actants, et donc, qui gagne un certain poids dans l'interaction. S'il y a un huard dans le ciel, il ne fera pas nécessairement partie intégrante d'une

interaction entre deux personnes. Mais si l'un dit à l'autre : « Lance-lui un dollar! » et qu'elle acquiesce, il aura pris une importance pour les deux, suite à une certaine négociation. Cette anecdote devient un spectre qui sommeille chez les deux personnes; il peut être réveillé, incarné, à tout moment, selon la négociation entre les actants. On pourrait dire : « Elisabeth a déjà lancé un dollar à un huard », pour la ridiculiser, faire rire, peu importe, le récit est ventriloqué, incarné, pour apporter un point et devient important. Mais la négociation ne s'arrête pas là : les autres peuvent être indifférents face à l'histoire, en rire, s'en exaspérer, être jaloux, etc.

Il y a également négociation entre humains et non-humains, qui sont les deux habités de spectres. Derrida disait, en 1993 : « Qu'ils le veuillent, le sachent ou non, tous les hommes, sur la terre entière, sont aujourd'hui dans une certaine mesure des héritiers de Marx et du marxisme » (p. 149). Un héritage, sous forme de fantôme, de spectre, dont certains craignent encore l'apparition. Certes, il habite les individus, mais aussi les partis politiques, les médias, les syndicats, les entreprises, qui, eux aussi, se sont fait, se font et se feront ventriloquer et influencer par cet héritage, en plus, possiblement, de le ventriloquer, de l'incarner eux-mêmes.

Des spectres sont fréquemment incarnés. Ceux-ci sont mis en juxtaposition avec les spectres des autres, dont l'influence mutuelle peut provoquer un changement sur les uns comme sur les autres. Cette confrontation des spectres incarnés, parfois contradictoires, peut mener à ce qui est couramment appelé des tensions.

La ventriloquie pour étudier les tensions

En utilisant les principes de la ventriloquie, des chercheurs sous l'aile de Cooren, comme Frédéric Matte (2012) ou encore Pascale Caidor (2015), se sont penchés sur les tensions dans les organisations. Caidor observait la polyphonie, c'est-à-dire l'ensemble des multiples voix (De

Cock, 1998, dans Caidor, 2015). Elle repérait les récits d'employés de niveaux hiérarchiques différents d'une entreprise en restructuration. Les tensions, dans cette perspective, représentent des contradictions entre des figures (Cooren *et al.*, 2013). Caidor relève des tensions qui existent non pas seulement entre les employés de niveaux hiérarchiques différents (les patrons et leurs employés, par exemple), mais aussi au sein des mêmes groupes. Elle note par exemple que les figures de l'entraide et de la compétition, qui créaient des tensions, étaient surtout relevées au sein des membres de la direction. On revient donc à cette notion de jonglage des passions dont nous avons parlé plus tôt. La polyphonie organisationnelle prend ici un sens particulier, puisque les voix ne sont plus nécessairement celles de différentes personnes ou de différents groupes, mais plutôt des figures. L'étude n'insiste pas tant sur la polyphonie organisationnelle découlant des hiérarchies, mais plutôt des figures au sein des mêmes groupes hiérarchiques. De son côté, Matte entre plus en détails sur les tensions liées entre les personnes sur le terrain de Médecins sans frontières et leur siège social, à Genève. Malgré tout, comme il a été mentionné auparavant, des tensions, comme celle découlant de la confrontation entre la santé d'un patient et la sécurité de l'équipe, se vivent aussi au sein des individualités et des groupes — ceux qui se retrouvent, en quelque sorte, dans le même *bateau* (Matte, 2012, Cooren *et al.*, 2013).

Résumé des principes de la ventriloquie

Cooren va plus loin que la relation d'agence décrite par exemple entre un actionnaire et celui qui le représente, simplifiée par une relation entre des humains. Dans notre cas, l'actionnaire, par procuration, donne un certain pouvoir au conseil d'administration et aux dirigeants et deviennent, par le fait-même, ventriloques; cette ventriloquie se fait donc dans un contexte d'agence. Toutefois, l'approche se penche sur les interactions, et il n'est pas seulement observé le rôle de

ventriloque ou de ventriloqué que ces acteurs peuvent jouer, mais aussi les autres facteurs qui peuvent l'être. Il a déjà été avancé que les graphiques, les bureaux ou tout autre objet matériel peuvent être utilisés à cet effet, mais aussi les aspects immatériels, comme le statut, l'expérience et les émotions, les spectres qui sommeillent dans les actants et qui sont incarnés. Bref, nous faisons agir ces aspects, ils nous font agir, toujours dans un esprit de délégation.

Pour résumer brièvement, voyons de nouveau les principes au cœur de l'approche ventriloque :

- 1- Nous faisons parler des êtres et en même temps, ils nous font parler;
- 2- Les spectres habitent chaque actant ;
- 3- Les figures sont l'incarnation de ces spectres;
- 4- Les figures sont négociées avec les figures des autres, ce qui peut créer des tensions lorsque ces figures sont contradictoires;
- 5- Cette négociation des spectres entraîne des changements de part et ou d'autre, ce qui façonne l'organisation.

Donc, si Michelle, une responsable des communications d'une organisation, écrit un message sur Twitter à la demande de son patron et en utilisant le compte de l'entreprise, qui communique vraiment? Selon cette approche, il s'agirait d'un processus collectif de plusieurs actants : le texte, l'organisation, Michelle, sa mauvaise humeur, les verres de *spiritueux* qu'elle a bus ce midi, son patron, bref, tout ce qui agit et fait agir dans ce qui mène à ces quelques caractères publiés.

Dans la prochaine section sera discutée la suite de notre cadre théorique. Nous verrons que notre cadre s'inspire, en plus de la ventriloquie, des théories de la narration, en particulier de la « narration postmoderne », comme l'appellent Giroux et Marroquin (2005).

3.2 La théorie de la narration postmoderne

Il a été jugé utile de prendre certains éléments d'une théorie, qui, en plusieurs points, se rapproche de notre théorie phare : la narration postmoderne.

3.2.1 Une approche culturelle

L'étude présente se penche sur la question de la culture organisationnelle, qui représente pour Cooren (2015) ce qui est cultivé par une personne ou une autre entité : des valeurs, des pratiques, etc. En 2002, Joanne Martin explique que la définition de la culture diverge selon les chercheurs. Cela pourrait expliquer les façons différentes d'analyser une organisation avec une approche culturelle.

Pour faire simple, elle parle premièrement d'une perspective d'intégration : la culture est partagée par tous ou presque tous les membres de l'organisation; il y a donc un discours unique, porté par les dirigeants. Deuxièmement, la perspective de différenciation avance l'idée que des cultures présentes dans l'organisation s'opposent ou se confrontent : il y a dualité — par exemple, d'un côté, les valeurs des dirigeants et de l'autre, celles des employés. Troisièmement, la perspective de fragmentation supporte une conception de la culture organisationnelle ambiguë et constituée de paradoxes. Cette ambiguïté due à une fragmentation, même au sein du même groupe, est la plupart du temps vue comme normale : « When culture is studied from a fragmentation perspective, ambiguities take center stage and are not usually viewed as abnormal, escapable, or problematic » (idem, p. 105). Les différences et les paradoxes, en plus d'être normaux, peuvent aider à faire progresser une organisation. Pondy estime que sans conflit, l'organisation n'aurait pas de raison d'être et qu'il s'agit de son essence (1989). Matte observe que les chercheurs se penchant sur cet aspect se rendent compte que les tensions sont inhérentes

aux organisations (2012 et dans Cooren *et al.*, 2013). Dans cet esprit, Mary P. Follett explique que c'est cette diversité qui enrichit et fait progresser l'organisation (dans Mousli, 2005). Elle estime qu'il faut régler un conflit par l'intégration, en trouvant une nouvelle solution permettant aux parties d'obtenir ce qu'elles veulent. Toutefois, il peut s'avérer compliqué d'y arriver, sachant que des paradoxes et dualités peuvent exister au sein d'un même groupe; on trouve dans chacun des contradictions, une ambiguïté qui définit les cultures, qui, en plus, changent dans le temps. La présente étude utilisera cette vision d'organisation fragmentée, parce qu'elle semble représenter au mieux la complexité des organisations du 21^e siècle¹.

Plusieurs méthodes, comme l'étude des rites, des pratiques peuvent être utiles pour explorer la culture d'une organisation (Martin, 2002), mais nous nous concentrerons, pour cette recherche, sur la narration. Les récits permettent d'accéder à la réalité par ses représentations :

Nous n'avons pas d'accès direct à l'expérience en tant que telle, nous ne pouvons seulement étudier l'expérience à travers ses représentations, par les manières selon lesquelles les histoires sont relatées (Norman Denzin, 2000, dans Laberge, 2010).

Mais pourquoi étudier spécifiquement les récits? David M. Boje nous présente les avantages d'une analyse semblable en trois points.

First, because stories are contextually embedded, their meaning unfolds through the storytelling performance event. [...] Second, identifying stories in context will be rewarded by the discovery that there are a multitude of stories that are not discernable at first. [...] Third, researching can « unpack » very brief enactments in dialogue to discover the reality underlying the linguistic elements (Boje, 1991, p. 109-110).

Ainsi, Boje fait un lien important entre l'histoire et le contexte. Ce contexte pourrait, selon les principes que nous avons établis, constituer une figure importante de ces histoires, au même titre que les auditeurs, qui participent aussi à l'élaboration d'un récit. La narration permet à la fois de saisir la situation actuelle et de la construire et constitue ainsi un moyen efficace et concret pour comprendre les valeurs qui régissent cette situation. Comme le dit Cooren, « Narratives thus

¹ Cette complexité sera davantage élaborée avec la question du postmodernisme.

reaffirm what, in many respects, define and constitute an organization, that is rules, canons, and norms » (2015, p. 105).

Bref, nous voulons :

- En apprendre davantage sur cette culture fragmentée de l'organisation;
- Pour ce faire, utiliser une analyse de discours, des narrations.

3.2.2 Théories de la narration

La narration peut être vue et étudiée de plusieurs façons. Giroux et Marroquin (2005) proposent de classer les recherches sur la narration selon différentes perspectives. Dans la perspective fonctionnaliste, par exemple, la communication dans l'organisation est réduite à la transmission d'informations. La narration est vue comme un outil utilisé par le dirigeant pour amorcer un changement, convaincre, motiver, désactiver un conflit. Les chercheurs de la perspective dite processuelle considèrent que l'organisation est co-construite continuellement par plusieurs acteurs (on revient au concept de Weick, l'*organizing*, abordé auparavant). Tous racontent l'organisation d'une certaine manière. Cet ensemble de narrations construit l'organisation en constant changement. Des chercheurs, comme Albouy (2005), estiment que la communication financière est truffée d'histoires. Celles-ci vont « permettre de donner du sens aux projets des dirigeants, d'associer les actionnaires à la vie de l'entreprise et *in fine* de s'assurer de leur fidélité » (idem, p. 3). Allant à l'encontre de la théorie financière classique, il estime que les actionnaires ne sont pas toujours rationnels et que les histoires permettent de toucher à l'intuition de l'actionnaire. Ainsi, plutôt que de seulement prendre en compte les informations disponibles de l'entreprise pour prendre une décision, il serait aussi influencé par les impressions. Les investisseurs individuels, puisqu'ils ont peu de temps et de connaissances, seraient plus susceptibles à cette intuition : les récits des dirigeants jouent sur l'intuition de l'actionnaire et

permettent d'influencer la décision d'investissement. Dans la lettre aux actionnaires de France Telecom en 2002, le PDG raconte entre autres que le marché ne comprend pas bien la situation de l'entreprise, c'est-à-dire que le prix de l'action est trop bas (Albouy, 2005). Le PDG encourageait ainsi indirectement les investisseurs à acheter des actions de l'entreprise. Albouy donne aussi l'exemple d'Eurotunnel, qui voulait construire un tunnel sous la Manche et qui cherchait des investisseurs. L'entreprise racontait qu'il s'agissait d'un placement sûr, alors que la situation a prouvé le contraire. Des histoires semblables jouent sur l'intuition de l'actionnaire et permettent d'influencer la décision d'investissement. Plutôt que de seulement répertorier des histoires, Albouy permet de cerner l'envers de celles-ci et présente, bien que succinctement, des récits d'actionnaires.

Il y a ainsi différentes façons d'étudier la (les) narration(s) dans une organisation, selon le positionnement du chercheur. Il sera question dans la partie suivante d'une autre approche répertoriée par Giroux et Marroquin (2005), qui sera utilisée dans cette étude.

3.2.3 Postmodernisme et narration postmoderniste

On utilise parfois les termes « postmodernité » et « postmodernisme » ou leurs dérivés de façon équivalente, mais il peut s'avérer utile, pour bien comprendre l'approche choisie, de traiter les différences que nous avons retenues. D'abord, on se réfère à la postmodernité comme une période historique dans laquelle nous nous trouverions. Elle s'opposerait à la période moderne, caractérisée par l'industrialisation, l'urbanisation, la bureaucratie ou la rationalisation instrumentale (Nicol, 2009) : « la notion de postmodernité relève de la macro-sociologie historique et comparative et renvoie à une hypothèse de rupture ou de mutation historique tendancielle à l'égard de la modernité » (Bonny, 2006, p. 136). Lyotard, en 1979, explique ainsi

que nous vivons dans une époque dans laquelle nous renonçons aux grands récits (et aux grands héros), qui ont façonné les deux derniers siècles. Ceux-ci auraient mené à tant de misères (on peut par exemple penser à la Shoah) que les individus se replient sur eux-mêmes et les rejettent. Les courants politiques, s'appuyant sur des idéologies issues de ces grands récits, s'essouffent par le fait-même. Ce changement proviendrait aussi de développements économiques (Mumby, 2013), sociaux et des sphères médiatiques (Nicol, 2009).

De son côté, le postmodernisme représenterait plutôt « les mouvements et courants culturels et intellectuels qui s'inscrivent dans une relation critique à l'égard de la modernité » (Bonny, 2006, p. 135). D'abord pour réagir contre le mouvement moderniste des années 1940 en architecture (Nicol, 2009), il s'est surtout développé à partir des années 1960 avec des auteurs comme Foucault et Derrida (Mumby, 2013). Dans une certaine mesure, la société a changé, mais des pratiques modernistes, en gestion, en politique, restent en place. Ainsi, la plupart des organisations misent encore sur la promotion d'une culture organisationnelle, d'un « récit unique » (Giroux et Marroquin, 2005, p. 29), sans considérer les autres qui peuvent exister au sein de l'organisation. Comme le dit Mumby : « For postmodernists, then, there is not one single « grand narrative » that reveals the truth about the world, but, rather, many « little stories », each of which constitutes a particular way of seeing » (2013, p. 27). On met aussi en question la vénération de la science et de ses méthodes, tout comme de la rationalité : « there are multiple ways of looking at the world and, therefore, multiple potential realities » (p. 23). Il y a émergence et reconnaissance des unicités.

Bien qu'il y ait des divergences d'opinion concernant le postmodernisme — il serait paradoxal qu'il n'y en ait pas —, nous estimons que :

- Nous vivons dans une société fragmentée, constituée d'une multitude de récits;

- La plupart des organisations utilisent encore des pratiques et méthodes modernistes de gestion et misent sur la promotion d'une culture organisationnelle dominante.

Une fragmentation dans les récits

Ainsi, comme l'approche processuelle, dans la perspective postmoderniste, la narration construit l'organisation. Mais cette narration est fragmentée : plusieurs récits sont présents et se confrontent. Pour étudier les récits des différents acteurs dans l'organisation, ils sont exposés, comparés, bref, **déconstruits**. Cette déconstruction est popularisée par Derrida. Ce philosophe estime que des choix sont faits : les textes sont centrés autour de pôles : celui de l'homme (plutôt que celui de la femme) ou encore celui de la parole (plutôt que celui de l'écriture), par exemple (Hottois, 1998). **Il s'agirait avant tout de choix politiques**. Elle faut alors retirer ce rapport de force en renversant ce pôle : le centrer sur la femme plutôt que l'homme.

Boje, wn 1995, propose de déconstruire le récit de Walt Disney. Officiellement, on dit que l'organisation est une grande famille; Disney appelle par exemple ses employés ses gars et ses filles (« boys » and « girls »). Les récits des travailleurs sont différents : on le voit plus comme un tyran qu'un père, on l'appelle même parfois « Der Fuhrer » (idem, p. 1025). Ainsi, ce qui est raconté permet d'étudier les narrations des élites dans les organisations, mais aussi celles marginalisées (Rosile et *al.*, 2013). Il y a une tendance à rejeter la notion de système social : l'emphase est mise sur la fragmentation de la réalité (Mills *et al.*, 2001). Cette comparaison permet d'identifier des clivages, des écarts entre les discours officiels et ceux des praticiens. Lise Boily explique d'ailleurs que dans l'entreprise, on assiste souvent à une discordance entre ces discours, ce qui « alimente les paradoxes organisationnels » (1992, p. 32). Elle donne l'exemple de certaines entreprises qui, dans leur discours, promeuvent l'égalité entre les hommes et les femmes, alors qu'elle n'existe pas, étant contredite par leur publicité ou la pratique d'une

discrimination systémique à l'interne, par exemple. Il n'y a ainsi pas toujours de « [c]ohérence entre le dire et le faire, entre l'énoncé et l'acte » (idem, p. 31). Dans ce cas, Boje change le pôle — sans nécessairement le recentrer — du patron Disney pour le tourner vers les employés. Par la suite, l'objectif est de se distancier de ce pôle et de celui de l'entreprise, afin de trouver un nouvel équilibre (Boje, 2001).

Boje ajoute qu'il ne faut pas seulement tenir compte des narrations ordinaires, qui constituent des histoires antérieures reprises par le narrateur, mais aussi de l'*anternarrative* : « the fragmented, non-linear, incoherent, collective, unplotted and pre-narrative speculation, a bet » (p. 1). Dans les organisations complexes, on trouve souvent des fragments de récits seulement, que le chercheur doit reconstituer pour lui donner du sens. Boje compare cette situation à un théâtre où les spectateurs se déplacent dans différentes pièces pour voir différentes pièces de la pièce. Ils se font une idée sans les voir toutes et sans procéder dans le même ordre. Il propose ainsi des méthodes pour analyser ces histoires trop décousues ou fragmentées pour être étudiées traditionnellement desquelles nous nous inspirerons (2001). Cet aspect rejoint aussi la vision du contexte amené par Cooren (2010/2013), selon laquelle il est la plupart du temps possible de reconstruire ou de déconstruire à partir des quelques informations auxquelles nous avons accès¹.

Les récits comme sources de changement

Les récits sont utilisés par exemple pendant des processus de décision : on se rappelle les histoires antérieures pour ne pas répéter les mêmes erreurs (Boje, 1991). L'utilisation d'histoires peut apporter des changements lorsqu'elles réussissent à se distinguer de celles qui les précèdent. Boje donne l'exemple du récit d'un nouveau PDG. Celui-ci arrive à une réunion avec une affiche qu'il a arrachée qui indique que le stationnement lui est réservé. Il montre de cette façon que la

¹ Comme ce petit casse-tête de trois pièces proposé juste avant.

situation allait changer et que ce genre de pratique n'était plus accepté. Cette histoire permettrait d'appuyer un argument pour apporter des changements. Boje ajoute que le récit n'est pas seulement produit par le narrateur : il est aussi co-construit avec les auditeurs, qui, en réagissant pendant le récit, y participent.

Martin *et al.* avancent que les histoires, en plus de générer des changements, les reflètent (1983, p. 439). Dans cet esprit, Boje donne un exemple pertinent de l'utilisation de la narration pour générer un changement (2005). Dans les années 2000, McDonald's voulait changer son image. Celle-ci était souvent associée à la nourriture grasse et sucrée et les dirigeants voulaient présenter une image plus santé, qui passerait par la mascotte Ronald McDonald. Pourtant, en utilisant l'icône d'un clown, Boje estime que naît une double narration. Le personnage de clown de Ronald endosse aussi un héritage ancien provenant du clownesque. Ainsi, il porte le message corporatif, mais en même temps, devient critique et ironique, parfois sans le vouloir, à cause de son statut de clown : « **Both the clown and McDonald's are speaking here** » (idem, p. 10). Cette double narration rejoint nos idées véhiculées sur l'héritage. Ronald McDonald est à la fois agent de la compagnie McDonald's et de la notion de clown, il est ventriloqué par ces deux concepts. À la fois les spectres corporatifs et du clown sont incarnés par les autres avec qui Ronald interagit.

Bref, les discours reflètent souvent des changements dans l'organisation, en plus d'en être une origine, ou un catalyseur.

L'aspect critique du postmodernisme

L'aspect critique est important dans ce courant de pensée; le storytelling (ou l'art de raconter des histoires) est souvent perçu comme un moyen d'obtenir discrètement l'obéissance de certaines

personnes. Il permettrait de créer une réalité qui restreint les individus sans qu'ils ne s'en rendent nécessairement compte. La narration inciterait en effet les individus à agir d'une certaine façon, à les limiter à l'identité promue de l'organisation par la narration (Allard-Poesi et Perret, 2002) : « From this perspective, narratives not only evolve as a product of certain power structures, but also function ideologically to produce, maintain, and reproduce those power structures » (Mumby, 1987, p. 113). Dennis Mumby parle ainsi d'idéologies qui se développent et se structurent dans les organisations par la narration, afin de privilégier certaines pratiques : il analyse comment la narration reproduit les aspects du pouvoir et de la rationalité d'une organisation. Mumby prend le récit du PDG d'IBM qui se fait demander sa carte d'accès pour entrer quelque part par une employée. Le PDG envoie quelqu'un lui en chercher une, montrant qu'il respecte les règles. Mumby explique que plusieurs interprétations de l'histoire sont possibles, mais que finalement, l'histoire profite essentiellement au PDG. Les employés se rappellent qu'il n'y a pas d'exception et que le patron semble être quelqu'un d'à la fois modeste et prestigieux, qui agit comme un autre. Pourtant, cette règle de présenter sans exception sa carte d'identité et au final, cette histoire, ne profitent pas vraiment aux employés, mais servent plutôt à faire respecter les normes et consignes de l'organisation. Ainsi, Mumby explique en 2013 que le pouvoir et le contrôle s'expriment souvent de façon subtile. C'est pourquoi il indique que la théorie critique en est une de suspicion (« discourse of suspicion » (p. 21)) : une histoire, comme celle d'IBM, peut sembler banale, mais elle cacherait des mécanismes de contrôle (peut-être même involontaires), qu'on ne pourrait relever sans adopter un regard critique, suspicieux.

Bref, sans vouloir nécessairement critiquer les sources et moyens de domination, le travail tentera toutefois d'y être attentif, afin de voir ce qui peut se trouver derrière certains discours. Il se fera donc en étant alerte aux structures de pouvoir s'opérant dans une organisation et en

adoptant une attitude de constante suspicion — autant des discours managériaux qu'actionnaires.

Résumé des principes de la narration postmoderniste

L'approche narrative, selon Giroux et Marroquin, (2005) reste peu développée à l'heure actuelle. Dans un contexte d'analyse des relations entre les actionnaires et les dirigeants, l'approche narrative postmoderniste appliquée aux organisations peut apporter des pistes intéressantes. Elle permet, dans le cadre de la recherche, de relever les récits, qui sont au cœur d'une organisation, et de les déconstruire. La communication est le cœur de l'organisation et s'exprime par les interactions, les récits uniques des différents actants, qui construisent constamment cette organisation en mouvement. Il ne faut pas oublier que le postmodernisme considère que les sous-groupes ne constituent pas un tout social homogène (Allard-Poesi et Perret, 2002) : on s'intéresse aux unicités.

En résumé, cinq aspects principaux de la narration postmoderniste sont considérés pour cette étude :

1. La culture organisationnelle est fragmentée; les divergences et les paradoxes sont normaux et peuvent faire progresser l'organisation. On retrouve ainsi plusieurs « petites histoires » (« little stories ») (Mumby, 2013, p. 27);
2. Les discours permettent d'accéder à ces diverses représentations de l'organisation;
3. Pour étudier des discours, il faut changer le rapport de force, en changeant de pôle;
4. Pour étudier, analyser ces discours, il faut procéder à une déconstruction de ceux-ci;
5. Cette déconstruction se fait dans un esprit critique, en adoptant un discours de suspicion.

Dans la prochaine section, nous verrons comment nous avons procédé pour cette étude, en amalgamant les deux approches théoriques proposées dans cette thèse.

3.3 Réflexions sur le cadre théorique

Il est légitime de se demander si les approches de la ventriloquie et du postmodernisme se complètent bien. L'approche ventriloque est en soi *déconstructive* et semble se placer dans une perspective postmoderniste, en plus d'être considérée comme faisant partie de la théorie de la perspective de la communication constitutive des organisations.

Boje, en se penchant sur Walt Disney (1995), fait ressortir les figures que les employés, ainsi que l'entreprise et Disney lui-même incarnent. Ces figures, qui se contredisent, représentent ainsi une tension au sein d'une organisation. Mumby, en observant le récit dans une organisation, fait ressortir des figures que les employés, ainsi que l'entreprise et ses dirigeants, incarnent. Ces figures, qui se contredisent, représentent ainsi une tension au sein d'une organisation. On voit donc que les auteurs, et pas seulement ceux présentés ici en exemple, bien qu'ils ne s'entendent pas sur certains points et partant parfois de perspectives différentes, utilisent une forme de déconstruction qui partage des points communs avec l'approche ventriloque.

Toutefois, on omet parfois des points importants, certains spectres, ou du moins, on relativise leur importance, comme les questions de la matérialité, de la spectralité (et son incarnation), de la négociation, de la fragmentation, et bien évidemment, du caractère constitutif de la communication. Il s'agit de placer la communication au centre (Gross, 2011, dans Cooren, 2012), de penser le monde *communicativement* (« *communicatively* »), avec l'utilisation d'un modèle cohérent et permettant à la communication de s'affirmer en tant que discipline. (p. 1).

Le cadre théorique permet d'outrepasser les lacunes des autres approches recensées et répond à nos critères qui nous permettaient de se pencher sur nos questions et objectifs de recherche. Notre premier point concernait la prise en compte de certaines parties plus marginales de l'organisation. Dans ce sens, la narration postmoderniste, avec cette idée de pouvoir changer le

pôle d'analyse vers des acteurs plus marginaux, s'avère pertinente. Elle permet d'ailleurs une comparaison des deux pôles et apporte la notion d'équilibre. Nous voulions aussi pouvoir trouver ce qui anime les actants. La théorie de la ventriloquie permet de repérer ces éléments, en ressortant les figures dans les discours. De surcroît, cette analyse de la ventriloquie s'accomplit dans les interactions entre les parties, ce qui répond au troisième critère. D'ailleurs, la narration postmoderniste supporte ces deux derniers critères, celle-ci prônant également une déconstruction des discours.

La formation de notre cadre théorique est en soi une construction, qui reflète un certain éclectisme. Nous avons pris deux actants principaux : la ventriloquie et la perspective postmoderniste. Leur spectre a été incarné, qui n'est pas nécessairement identique à leur valeur originale, à l'approche derrière le spectre, parce qu'elle est dès le départ maculée par le chercheur. A donc eu lieu une négociation entre ces trois principaux actants, qui ont permis l'élaboration de quelques principes, qui nous guideront tout au long de cette thèse :

- I. Chaque actant est habité de spectres, qui lorsque incarnés, deviennent des figures;
- II. On peut répertorier les figures, à partir des discours des actants; celles-ci représentent plusieurs représentations de l'organisation qui permettent d'aller plus loin que ce qui est présenté par le pôle dominant;
- III. Les figures des uns sont négociées avec les figures des autres, ce qui peut créer des tensions lorsque ces figures sont divergentes;
- IV. Les résultats des négociations permettent de voir quels changements s'opèrent dans l'organisation.

Pour résumer, les deux approches théoriques s'entrelacent et parallèlement, se complètent. Bien que les deux supportent chacun des critères pour le choix du cadre, elles gardent certaines particularités. La narration postmoderniste nous permet de se pencher sur un pôle plus marginal de l'organisation, les actionnaires, et de le comparer au pôle dominant. L'approche ventriloque, de son côté, apporte des pistes d'analyse afin de trouver ce qui anime les actants, leurs figures étant dévoilées dans les interactions.

Dans la prochaine section, il sera exposé quelles méthodes de recherche seront utilisées afin de répondre à notre question de recherche et en gardant à l'esprit le cadre théorique qui a été établi pour y arriver.

Méthodes de recherche

« L'image doit sortir du cadre ».
–Pachero à son élève dans
l'atelier de Séville.

Dans Foucault, 1966, p. 43

Cette section abordera les méthodes de recherche choisies pour ce projet. D'abord, il sera expliqué pourquoi la Banque Nationale a été utilisée pour l'étude. S'ensuivra une partie expliquant avec plus de détails l'industrie bancaire et la Banque Nationale. Par la suite, la méthode de recherche employée, soit l'analyse de contenu, sera présentée. Pour finir, il sera montré comment les résultats seront analysés avec les principes énoncés dans le cadre théorique.

4.1 La Banque Nationale

4.1.1 Le choix de la Banque Nationale

La recherche porte sur l'entreprise cotée en bourse Banque Nationale du Canada, dont le siège social se situe à Montréal. Elle a été choisie, parce qu'elle répondait à plusieurs des critères, présentés par la suite, qui font en sorte qu'une compagnie soit ciblée par de l'activisme actionnarial¹, ce qui permet normalement de relever une plus grande variété de discours. Serret et Berthelot (2013) expliquent que 42,3% des propositions des actionnaires pour apporter des changements au Canada proviennent du secteur financier; les banques sont ainsi parmi les plus ciblées. Les actionnaires auraient une connaissance plus poussée du secteur et de ces entreprises. De plus, les actionnaires ne peuvent avoir plus de 10% des actions d'une banque, ce qui rend l'actionnariat plus diversifié (Wang *et al.*, 2005). Certains autres facteurs entrent en ligne de compte : que les entreprises soient grandes, cotées en bourse, et qu'elles aient une importante

¹ Pour un rappel de l'activisme, voir la page sur les *Termes*.

visibilité les rendraient plus susceptibles à des propositions (Serret et Berthelot, 2013; Rehbein, Waddock et Graves, 2004; Wang *et al.*, 2005; Ertimur, Ferri et Muslu, 2011). La Banque répond donc à ces critères liés à la présence d'activisme actionnarial, opérant dans l'industrie financière, plus particulièrement des banques. La CIBC, la Toronto Dominion Bank (TD), la Scotia Bank, la Banque de Montréal (BMO) et la Banque Royale du Canada (RBC) ont été écartées parce que leur assemblée a principalement lieu en anglais, et la thèse étant rédigée en français. La Banque Nationale a été préférée à la Banque Laurentienne, par sa plus grande taille : elle a, par exemple, 216 milliards d'actifs contre 40 milliards de dollars pour la Banque Laurentienne (Rapport annuel 2015, Banque Nationale; Rapport annuel 2015, Banque Laurentienne). De plus, ses assemblées annuelles des actionnaires ne sont pas disponibles publiquement en intégralité.

4.1.2 Le secteur bancaire et la Banque Nationale

Il semble judicieux de présenter un portrait du secteur des banques au Canada, qui nous permettra de mieux comprendre le contexte dans lequel nagent la Banque Nationale, ses actionnaires et ses dirigeants.

Le milieu bancaire est dominé par six grandes banques : la Banque de Montréal, la Banque Scotia, la Banque Toronto-Dominion, la Banque Royale, la Banque canadienne impériale de commerce (CIBC) et la Banque Nationale. Ces six banques « détiennent plus de 90% de l'actif bancaire total » (Dinamona, 2010, p. 80), procèdent à 85% des opérations financières du pays (Mohsni et Otchere, 2014) et comptent pour 25% de l'indice du TSX¹ (Boubacar et Morris, 2011). Les banques canadiennes ont la réputation d'être solides financièrement : seulement deux banques régionales ont fait faillite depuis 1923 et contrairement à celles de plusieurs autres pays, elles ont résisté à la Dépression des années 1930 (*idem*).

¹ La Bourse de Toronto, appelée en anglais le Toronto Stock Exchange (TSX).

Dans les 20 dernières années, les banques canadiennes et le système financier canadien ont subi plusieurs transformations, surtout en matière de réglementation (Dinamona, 2010). Par exemple, il ne peut pas y avoir de fusion entre les banques, il n'est pas possible de vendre des produits d'assurance dans les succursales, le ratio de levier ne doit pas dépasser 20 fois le capital : si une banque gère un milliard de dollars, elle ne pourra pas en prêter plus que 20 milliards. C'est la « Loi sur les banques » qui régule le secteur bancaire, dont les règles sont mises en place par le Bureau du surintendant des institutions financières suite à une loi de 1871, mais des amendements sont portés régulièrement (Guidara *et al.*, 2013). Le système est donc différent des États-Unis, où les réglementations sont moins nombreuses et l'appétit pour le risque plus important (Mohsni et Otechere, 2014).

Pour ce qui est de la Banque Nationale, elle se décrit dans le rapport annuel de 2015 dédié aux actionnaires comme étant :

un groupe intégré qui propose des services financiers complets à une clientèle de particuliers, de PME et de grandes entreprises dans son marché national, ainsi que des services spécialisés à l'échelle internationale. Elle offre toute la gamme des services bancaires, y compris tous les services d'une banque d'investissement à l'intention des grandes sociétés. Elle mène ses activités dans les marchés internationaux des capitaux et, par l'entremise de ses filiales, dans ceux du courtage de valeurs mobilières, de l'assurance et de la gestion de patrimoine. La Banque est la principale institution bancaire au Québec et le partenaire par excellence des PME. Elle est également la sixième grande banque au Canada et compte des succursales dans la plupart des provinces. Sa clientèle aux États-Unis, en Europe et ailleurs dans le monde est servie par l'intermédiaire d'un réseau de bureaux de représentation, de filiales et d'alliances. Ses titres sont négociés à la Bourse de Toronto. Son siège social est établi à Montréal.

4.1.3 La Banque Nationale en bref

Le secteur bancaire a la réputation d'être une industrie stable au Canada, elle est très réglementée, et représente de très grandes institutions sur le plan des employés et actifs. La Banque Nationale est la sixième en importance au pays et a ses principales activités au Québec.

Elle a été choisie principalement à cause de la présence plus importante de discours actionnariaux que dans certaines autres industries.

4.2 Les méthodes

Pour étudier une organisation en utilisant l'approche ventriloque, l'observation est préconisée. Les figures de ventriloquie se révèlent dans un processus de communication entre des actants, dans un processus d'interaction, de négociation. L'entrevue n'est donc normalement pas utilisée, puisque non sujette à l'interaction des sujets concernés et à la création collective de nouvelles figures. Quant à la narration postmoderniste, elle puise souvent dans des récits contenus dans des archives (voir Boje, 1995 ou Mumby, 1987, par exemple).

L'étude, qui s'est déroulée en 2015 et 2016, s'est concentrée sur l'observation et l'analyse de contenu. Le travail procède à une analyse qui se fait de façon qualitative, visant « à saisir la signification sous-jacente du ou des documents » (Bonneville, Grosjean et Lagacé, p. 100).

4.2.1 L'observation

Sélection des épisodes observés

La méthode principale utilisée pour ce travail est l'observation. Celle-ci porte sur les assemblées annuelles de 2014, de 2015 et de 2016, filmées et disponibles en direct et pour un visionnement ultérieur à l'adresse suivante : <https://www.bnc.ca/fr/a-propos-de-nous/investisseurs/relations-investisseurs/assemblee-annuelle.html>. Ces trois années ont été choisies, puisque nous estimons qu'une étendue de trois années est suffisante pour les buts de cette recherche. De plus, les assemblées antérieures ne sont pas disponibles publiquement sur le site internet de la Banque. Ces vidéos ont également été sélectionnées par rapport à un des objectifs de notre recherche,

ainsi que de la méthode d'analyse de notre cadre théorique, qui constituait à se tourner vers l'étude des interactions, ce que permettent ces vidéos. En effet, pendant ces assemblées, certains dirigeants, plus directement pendant la période de questions, sont en interaction avec les actionnaires. L'assemblée générale représente d'ailleurs la seule occasion pendant laquelle tous les actionnaires sont invités officiellement en personne. Il s'agit également de vidéos récentes, la recherche ayant été réalisée entre 2015 et 2016. L'observation s'effectue ainsi à partir des données vidéo, et non par la présence matérielle du chercheur sur les lieux.

Étant donné un problème technique, la vidéo de l'assemblée de 2015 en français contient uniquement la période de questions, pendant laquelle les actionnaires sont invités à s'exprimer et à questionner le PDG sur l'organisation. La version anglaise est disponible, mais les propos sont traduits en anglais, ce qui influence quelque peu les discours et ne permettait pas de prendre en considération certains aspects du non-verbal. Seule la période disponible sans traduction est donc étudiée pour cette année.

Type d'observation

L'observation est bien évidemment non-participante. Ainsi, « la participation du chercheur à la vie de la communauté ou de l'organisation est marginale [dans notre cas, quasi inexistante], car celui-ci cherche à maintenir une distance à l'égard de sa source de données (Bonneville *et al.*, 2007, p. 181).

Forces et faiblesses de l'observation

Notre observation, bien qu'effectuée à partir de vidéos, s'approche beaucoup d'une observation plus traditionnelle. La différence principale est que la vue et l'ouïe du chercheur sont remplacées

par les prises de vue et de son de la caméra, et qu'il n'y a pas d'accès direct pour ce qui est du toucher, de l'odorat et du goûter. Les forces et les faiblesses de l'observation sont donc sensiblement les mêmes pour l'analyse par l'observation de vidéos.

De façon générale, les forces de l'observation sont d'avoir accès directement (dans notre cas, indirectement) à ce qui se passe, de relever les comportements, les interactions des acteurs (Bonneville, Grosjean et Lagacé, 2007). L'observation permet aussi de comprendre les processus et dynamiques, de voir des aspects oubliés ou ignorés des acteurs (Derèze, 2009). Comme Cooren l'explique, les réunions sont intéressantes pour un chercheur : « it is a typical activity where people are supposed not only to exchange viewpoint, but also to make decisions that can have important bearings on the future of their organization(s) » (2015, p. 114). Dans ce milieu, la méthode a permis d'observer les relations, les communications entre actionnaires et dirigeants. La communication non-verbale était aussi prise en considération, tout comme les actants non-humains. Il a donc été possible de voir comment les actionnaires et les dirigeants ventriloquent l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils provoquent un niveau de médiation entre les parties constituantes pour s'entendre et aussi comment des résultats, des nouvelles, une situation économique sont utilisés pour renforcer une argumentation ou discréditer des opinions différentes.

Quelques faiblesses viennent toutefois mettre une ombre au tableau. Pour commencer, les récits observés ne reflètent pas nécessairement ce que les acteurs pensent vraiment. Pour les dirigeants, cela s'avère moins dramatique, puisqu'on s'intéresse principalement au discours officiel qu'ils promeuvent et que nous avons accès à d'autres documents officiels. De plus, il est rare que les actionnaires se rencontrent, sinon à l'assemblée générale, qui a lieu une fois par année et peu y participent, ce qui limite les interactions.

Déroulement des observations

Nous avons d'abord regardé l'intégralité des vidéos pour avoir un aperçu du déroulement et des interactions des assemblées. Par la suite, le contenu de chacune des assemblées a été transféré à l'écrit, le plus fidèlement possible, en laissant les fautes lexicales et répétitions, par exemple. Les retranscriptions s'inspirent des « practice-based studies », dont l'observation se fait à partir des processus dans l'organisation (Mondada, 2002)¹. La tâche de l'analyste, dans ce cas, est de « se demander quels sont les détails qui, en gouvernant l'action, en étant pris en considération par les participants, sont ainsi rendus localement pertinents » (p. 31). De façon concrète, il faut ainsi relever les hésitations, les signes, le ton de la voix, l'accentuation sur certains termes, les pauses, bref, tout ce qui semble pertinent pour la recherche. Pour nous, il s'agit aussi de considérer à la fois les humains et non-humains. Après la retranscription à l'écrit, les différentes interventions ont été résumées pour bien comprendre la structure et les principaux éléments.

Objectifs de l'observation

L'observation est notre méthode principale de recherche pour ce travail. Elle se fait dans l'optique de pouvoir repérer des segments, des interactions, depuis lesquels s'extraient des figures, qui animent ou sont animées. L'observation devrait permettre, après son interprétation, et ce sans même sans l'analyse de contenu, d'avoir une idée de ce qui anime les dirigeants et les actionnaires et si les figures animant les actionnaires sont prises en considération par les dirigeants — ces deux éléments se rapportant à nos questions de recherche.

De plus, cette observation permet de répondre directement à nos deux premiers objectifs de recherche. Elle accorde une voix aux actionnaires minoritaires, particulièrement pendant la

¹ Voir annexe I pour les conventions de transcription utilisées.

période de questions, puisqu'ils peuvent s'exprimer pendant cette partie de l'assemblée¹. De plus, l'observation se penche sur les interactions entre actionnaires et dirigeants, ce qui correspondait à notre deuxième objectif. De façon plus indirecte, cette méthode nous permettra également de voir comment une construction conjointe émerge de ces interactions, en interprétant et en discutant nos données.

Première analyse des données d'observation

Pour analyser les données, nous avons conçu une grille d'observation² pour chacune des assemblées, notre attention se portant sur des éléments aussi variés que la répartition des places, le contexte, l'ambiance, les artefacts et les aspects verbaux et non-verbaux des discours. Ce sont en effet des aspects, comme nous l'avons vu avec la théorie de l'acteur-réseau, ainsi que dans notre cadre théorique, qui peuvent agir et même représenter des figures, c'est-à-dire qui animent ou sont animées par les dirigeants ou actionnaires. Pour trouver les figures emblématiques des deux groupes, nous avons commencé par y transcrire les résumés de segments qui semblaient contenir certaines figures. À la suite de chacun de ces segments, une catégorie leur était attribuée. Ce processus s'inspire du texte de Blais et Martineau (2007) sur l'analyse inductive. À la suite de l'observation des fréquences de ces catégories — il était comptabilisé le nombre de fois que la catégorie revenait —, nous avons relié certaines d'entre elles et décidé de ne pas tenir compte de celles qui ne revenaient pas souvent. Ces figures sont classées en deux groupes : 1- les dirigeants et 2- les actionnaires minoritaires. Les figures retenues ont servi à nous diriger vers les discours dans lesquels elles sont incarnées.

¹ Plus de détails sur le déroulement de l'assemblée sont fournis sur la section Corpus des données principales.

² Pour cette analyse, la grille d'observation et certaines précisions sont disponibles à la fin du travail (annexe II).

4.2.2 L'analyse de contenu

Sélection des documents

La seconde source principale de documents, pour compléter les données vidéo, est celle des rapports annuels des années 2013, 2014 et 2015, disponibles à l'adresse suivante : <https://www.bnc.ca/fr/a-propos-de-nous/investisseurs/relations-investisseurs/rapports-annuels-circulaires-notices-annuelles.html>. D'autres données publiques, telles que les circulaires ou le prix de l'action ont pu être utilisées, afin d'apporter une précision ou information supplémentaire. Les données ont été prises sur une période de trois ans, puisque cette étendue permet d'avoir une base de données assez importante pour réaliser l'étude et de comparer les discours des différentes années, pour voir s'il y a certains changements. En effet, ces rapports se rapportent aux trois assemblées annuelles observées.

Les rapports annuels comptaient 200 pages en 2013, et 208 en 2014 et en 2015. Il s'agit en grande partie d'informations financières et comptables. Certaines d'entre elles ont été utilisées. Toutefois, seuls le « Message du Président et chef de la direction », à partir de la page 2 (Rapports annuels 2013, 2014 ou 3 (Rapport annuel 2015, p. 3) et le « Message du Président du conseil d'administration » ont été analysés.

D'autres documents, comme les circulaires d'information, disponibles à la même adresse internet que les rapports annuels, qui présentent des informations concernant l'assemblée s'y rapportant, ont pu être utilisés, sans avoir été analysés selon des critères précis. Ils servaient par exemple à apporter des précisions à notre analyse, à contextualiser ou encore à expliquer certains aspects apportés pendant les assemblées.

Objectifs de l'analyse de contenu

Ces rapports permettent de retracer, textuellement, le discours officiel de l'entreprise, sous la plume du PDG et du Président du conseil. Il s'agit donc d'une façon de confirmer et de compléter les discours dirigeants pendant les assemblées, particulièrement concernant ce qui les anime. Toutefois, il ne s'agit pas d'interactions directes avec les actionnaires; c'est pourquoi ces données sont considérées comme complémentaires ou secondaires.

Méthode d'analyse des documents

Tout comme l'observation, nous avons résumé et séparé les rapports en différents segments pouvant potentiellement représenter des figures emblématiques. Toutefois, aucune grille n'a été utilisée, principalement puisque nous ne penchions que sur l'aspect textuel. Des catégories semblables à celles utilisées lors de l'observation nous ont permis de classer les différentes parties et de comptabiliser celles qui revenaient souvent. Encore une fois, celles-ci étaient séparées entre celles des actionnaires et celles des dirigeants.

4.2.3 Analyse conjointe des données

Après avoir fait ce travail de catégorisation par l'analyse des observations et des contenus, nous nous sommes penchés sur les discours dans lesquels se trouvaient les figures retenues.

Dès lors, nous nous demandions, pour chaque figure :

- Pourquoi elle est ventriloquée;
- Quelle est son importance pour l'actant qui la ventriloque;
- Comment cette figure ventriloque en retour.

Ces questions sont abordées dans l'analyse (partie 5.1). Elles permettent de mieux comprendre l'implication de ces figures et de les remettre dans le contexte narratif. Cela nous a aussi été utile pour confirmer que ces figures animaient ou étaient animées dans le discours des actants de

façon importante. Par ailleurs, nous avons aussi pendant cette deuxième partie de l'analyse continué de joindre ensemble certaines figures, de créer des sous-figures et d'en éliminer certaines que nous jugions finalement moins importantes. Il a aussi fallu remplir les trous laissés par les actants dans leurs discours. Cette partie permet donc de répondre à notre première question de recherche : « qu'est-ce qui anime les dirigeants et les actionnaires minoritaires de la Banque Nationale? ».

Par la suite, les discours actionnariaux sont confrontés au discours officiel¹. Il est exploré dans quel contexte se confrontent ces figures entre actionnaires et dirigeants, mais aussi au sein-même de ces deux parties. À partir de cette analyse, il est possible de distinguer les différences et les ressemblances et de voir quelle(s) valeur(s) se dégage(nt) de ces négociations. En reprenant chacune des figures des actionnaires, nous voyons si, suite aux négociations avec les dirigeants, nous retrouvons, dans les discours subséquents, une prise en compte de ces figures. Il est alors concevable de déterminer, à partir de ces données, si les idées des actionnaires minoritaires sont considérées par les dirigeants, c'est-à-dire si leurs figures sont reprises de façon similaire ou mènent à des changements dans l'entreprise. Cette partie cherche à répondre à notre deuxième question de recherche : « parmi ces éléments qui animent les actionnaires, lesquels sont subséquemment considérés par les dirigeants? ».

Bref, les segments de l'assemblée sont classés en les regroupant dans certains champs, catégories sémantiques. Ceux qui reviennent le plus souvent sont analysés dans les discours en s'inspirant des travaux sur la ventriloquie et de la narration postmoderniste et résumés ici :

1. Les spectres incarnés et leur signification : parmi ces catégories, lesquelles représentent des figures de ventriloquie importantes dans les discours des actionnaires ou des dirigeants? Que représentent ces

¹ Le discours officiel est rattaché au discours des dirigeants pour ce travail, puisque ceux-ci parleront de façon générale au nom de l'organisation lors de leurs allocutions.

figures, comment se les approprié-t-on et quelle importance leur accorde-t-on dans le récit, quelle autorité, crédibilité donnent-t-ils? De plus, comment ces figures ventriloquent-elles en retour (annexe II, section 5.1)?

2. **Resituer** : se dégager des pôles et des positions dans lesquels les récits se trouvent, afin de trouver un équilibre. On arrive à une nouvelle histoire, idéalement sans centre (section 5.1, acte 6).
3. **Les dualités et changements** : quels spectres s'opposent ou se ressemblent, se rapprochent lors des négociations et de quelle façon les figures des actionnaires ont influencé celles des dirigeants (section 5.2, acte 6)?

4.2.4 Considérations éthiques

Le travail n'utilisant pas de données relevant directement des participants humains ou d'informations non publiques, le Comité d'éthique à la recherche de l'Université d'Ottawa n'a pas été sollicité pour les méthodes présentées. C'est une étude essentiellement basée sur les spectres : les contributions nous viennent surtout par l'intermédiaire de la caméra, et nous puisons donc depuis une version recréée et fantomatique des assemblées, des actionnaires et des dirigeants.

4.3 Retour sur les méthodes

Nous avons vu dans cet acte que l'étude se penchait sur la Banque Nationale, qui fait partie des grandes banques canadiennes, reconnues pour leur importance économique, leur forte régulation, et un activisme actionnarial relativement important. Nous avons expliqué que la thèse procédait à l'analyse de trois vidéos des assemblées générales 2014, 2015 et 2016 des actionnaires, complétées par les rapports annuels correspondants. Puis, nous avons précisé que pour analyser ces données, nous devons repérer les figures des discours, pour en présenter le centre, l'équilibre

et en observant quels changements les négociations des figures des actionnaires opèrent sur celles des dirigeants.

Nous faisons ainsi une distinction entre l'équilibre et les résultats de la négociation, de la même façon que si l'étude avait été menée entre les actants « hommes » et « femmes », le centre aurait été un « androgyne », mais des rapports de force différents dans les négociations risquent de favoriser l'un des pôles.

4.4 Corpus des données principales

Cette section met en lumière certains éléments qui permettront de mieux comprendre le contexte des échanges entre les actionnaires et dirigeants. Les assemblées des actionnaires ont lieu à chaque année. Nous avons étudié celles qui étaient disponibles par vidéo sur le site internet de la Banque, celles de 2014, de 2015 et de 2016. Les assemblées sont réservées à des actionnaires, à des fondés de pouvoir (des actionnaires qui se font représenter par une autre personne), aux journalistes et aux invités spéciaux.

À l'avant des scènes se trouve une table, réservée, de gauche à droite, au président du Conseil d'administration, au secrétaire corporatif et au président-directeur général. Il y a également une tribune équipée d'un micro, utilisée lors des allocutions, soient du président du Conseil ou du PDG. En face de la table se trouvent la plupart des membres du Conseil d'administration. Le reste des places assises sont surtout réservées à des actionnaires, mais on trouve aussi un espace réservé aux journalistes.



Le PDG Louis Vachon (à gauche) discute avec un actionnaire (à droite) pendant l'assemblée de 2016.

Bien que tous les actionnaires soient invités, une très faible minorité y participe. Nous n'avons pas les chiffres officiels, y compris dans les procès-verbaux, mais avec les vidéos, nous pouvons estimer qu'il n'y a pas plus de 60 personnes assises pour l'assemblée de 2014, et de 120 en 2016. La prise de caméra pour l'assemblée de 2015 ne permet pas de faire une estimation. Cette différence entre 2014 et 2016 s'exprime très probablement parce que la première se tenait en Alberta et l'autre au Québec, où se situe le siège social de la Banque.

Année après année, environ la moitié des actions sont utilisées pour les votes, selon les présidents du Conseil. Les actionnaires n'ont pas besoin d'être présents aux assemblées pour voter. Le fonctionnement de la rencontre est similaire pour les trois années. Il y a d'abord l'ouverture de la séance par le président du Conseil, puis l'allocution du PDG, d'une quinzaine de minutes. Par la suite, les propositions de la direction sont présentées et votées, concernant l'élection des membres du Conseil, le vote consultatif sur la rémunération de la haute-direction et la nomination de l'auditeur indépendant, qui juge certains dossiers de la Banque, dont les états financiers. S'il y a proposition d'un actionnaire, elle est alors présentée et votée. S'ensuit la

période de questions. En 2014, elle a duré environ 20 minutes, 25 minutes en 2015, et 30 minutes en 2016. Les actionnaires ayant des questions ou des commentaires s'avancent à l'un des microphones, présentent leurs idées, puis le PDG, qui fait parfois appel à un autre dirigeant pour l'aider, y répond. La séance se termine avec le dévoilement des votes, présentés par le président du Conseil. Les durées des assemblées varient : la première et la deuxième duraient environ 1 h 20 et la troisième, un peu plus d'une heure. La caméra a principalement, pour les trois assemblées, deux prises de vue : la première donne sur la tribune à l'avant de la scène, et l'autre, sur l'actionnaire qui prend la parole pendant la période de questions.

Nous avons déjà vu ce qu'était un actionnaire minoritaire, mais nous n'avons pas beaucoup exploré les responsabilités des dirigeants de la Banque Nationale. À la page 24 de la circulaire de 2016, il est expliqué que le Conseil joue un rôle dans six domaines, qui touchent entre autres les règles, les procédures, les politiques concernant la gouvernance ou encore les mandats du président. Il est ainsi impliqué dans plusieurs sphères administratives de l'entreprise. Quant au PDG Louis Vachon, il est écrit dans sa Note bibliographique qu'il est « est responsable des stratégies, des orientations et du développement de la Banque et de ses filiales » (2016). Nous considérons que le Conseil et les dirigeants se font porte-parole du discours officiel de l'organisation. Le terme « dirigeants » est employé dans ce travail pour parler des membres du Conseil d'administration et des hauts-dirigeants. Nous avons précisé que nous omettions les actionnaires majoritaires de cette étude. Toutefois, seuls des actionnaires minoritaires ont pris la parole pendant les assemblées¹. D'un autre côté, les résultats des votes incluent les actionnaires majoritaires. Nous les utilisons tout de même quelques fois pour expliquer certains points, mais ils ne constituent pas le cœur de l'analyse.

¹ Il est possible de connaître les actionnaires majoritaires d'une organisation, dont la possession d'actions est publique.

Afin de mieux comprendre les interactions qui suivront, voici une liste des acteurs principaux :

Louis Vachon : PDG de la Banque Nationale et principal intervenant pendant les assemblées.

Jean Douville : Président du Conseil d'administration en 2014.

Pierre Houde : Président du Conseil en 2015 et en 2016.

Daniel Thouin : Président et représentant du **MÉDAC**¹ en 2014 et en 2015.

Willie Gagnon : Représentant du MÉDAC à l'assemblée de 2016.

Il faut donc retenir que l'assemblée est presque exclusivement réservée aux actionnaires, que très peu y participent, et que cette séance suit des règles et conventions précises et déterminées par les dirigeants.

Le rapport annuel est quant à lui un document disponible en ligne et émis par la Banque. Il contient principalement des informations comptables sur l'entreprise. On y trouve également un message du PDG et un autre du Président du Conseil, ces deux messages étant la source principale d'information puisée dans ces rapports pour notre travail.

L'assemblée est donc le théâtre des interactions des deux acteurs. Dans le prochain acte, le rideau se lève. Les actants entrent en jeu. Sont mis en scène dans la prochaine pièce du casse-tête les spectres incarnés.

¹ Un actionnaire actif dans plusieurs sociétés canadiennes, en particulier dans le secteur financier. Voir *Termes*.

Analyse

5.1 Les spectres incarnés

Les figures ont été tirées des assemblées des actionnaires des années 2014, 2015 et 2016 et des rapports annuels de 2013, de 2014 et de 2015¹. Ont été prises celles qui revenaient régulièrement dans les discours des deux actants², tout en essayant de joindre celles qui se ressemblaient ou semblaient être des sous-produits d'une autre figure. Ce processus de classement s'avère complexe, ou du moins imparfait, étant donné l'enchevêtrement des spectres³. Seront exposés en premier lieu les spectres des dirigeants, suivis de ceux des actionnaires minoritaires.

5.1.1 Les spectres incarnés des dirigeants

Plusieurs figures ont été évoquées par les dirigeants, en particulier par le PDG et les présidents du Conseil. Seules les principales ont été retenues, celles qui revenaient et avaient une certaine gravité dans les discours : la performance financière, l'environnement économique, les clients et les actionnaires⁴.

La performance financière

Pendant l'assemblée générale des actionnaires de 2014, Louis Vachon mentionnera 10 fois en environ une heure que la Banque a livré une bonne performance financière. Il utilise des termes comme « outperformance », « very good performance », « bonne performance ». Il s'agit d'un point primordial du discours managérial. Il est expliqué que pour la Banque Nationale, cette performance s'exprime principalement à partir 1) des profits, 2) du rendement sur capital de

¹ Ces rapports se rapportent respectivement aux assemblées des années 2014, 2015 et 2016.

² Cette analyse se trouve en annexes (Annexe II).

³ Cet enchevêtrement sera exploré avec plus d'attention lors des sections de la négociation et de la discussion.

⁴ Cette classification des quatre figures n'est pas nécessairement par ordre de priorité.

l'année, sur trois, cinq et dix ans de l'action, 3) d'une croissance ou d'un bon rendement dans les trois lignes d'affaires, et 4) de la reconnaissance d'organisations extérieures (assemblées annuelles des actionnaires 2014 et 2015). En 2014, Louis Vachon va ventriloquer un magazine spécialisé en économie : « The Bank has been recognized for his financial strength by Bloomberg Magazine for a third among euh, ranking among the world strongest bank for third year in a row by Bloomberg Markets Magazine ». Cela lui permet de donner un certain poids à son argumentation, à prouver avec une autorité indépendante son point. **Chacune de ces situations évoquées sont ventriloquées afin de supporter l'idée selon laquelle la Banque a connu de bons résultats.**

Il est aussi expliqué que cette performance est en grande partie due au travail des dirigeants. Pendant l'assemblée générale de 2014, le PDG explique que trois raisons ont permis à l'action de croître. En premier lieu, il s'agirait de la croissance des franchises à travers le Canada. « The other two other reasons for the outperformance of our stock over the last three, five and ten years have been, one: our tight cost and risk management strategies and thirdly, our strong discipline in managing capital for shareholders. » Le PDG ventriloque, et s'approprie même la performance financière avec les autres dirigeants : ces trois facteurs sont liés à des décisions managériales, qui auraient permis d'améliorer la performance de l'entreprise et le prix de l'action.

Bien évidemment, **la performance financière ne se contente pas de se laisser manipuler.** En effet, le rendement de l'organisation en profite aussi pour dicter le ton des assemblées et des rapports. Il a été mentionné que les profits ou encore le rendement sur capital étaient des arguments utilisés pour prouver que la performance financière de l'entreprise avait été bonne, voire très bonne. Mais que se passe-t-il lorsque la situation est plus difficile? Pendant l'assemblée de 2016, on dira encore que les résultats financiers sont bons. Mais certains

domaines sont beaucoup moins discutés. Pendant toute l'assemblée, le seul commentaire plutôt négatif est que « [les] résultats furent impactés par deux éléments négatifs : d'une part la radiation de notre placement dans Maple Bank Allemagne et l'incertitude quant aux portefeuilles de prêts reliés au secteur pétrole et gaz ». Contrairement aux autres années, on ne parlera pas du rendement annuel de l'action ni même sur trois, cinq ou dix ans¹. À juste *titre* : le prix de l'action avait descendu de 19% en 2015. La performance influence donc les points qui sont abordés pendant la séance : on discute abondamment de ce qui est positif et moins des résultats plus décevants.

Aussi, le devoir d'obtenir un bon rendement influe sur les décisions des dirigeants, et même sur leur salaire. Comme Louis Vachon l'explique avec détails en 2014 pendant l'assemblée, la performance de l'entreprise affecte les rémunérations à la fois à court, moyen et long terme. Il s'agit donc d'incitatifs qui poussent à agir de façon soutenue pour obtenir un bon rendement non seulement pour le trimestre ou l'année à venir, mais aussi pour les dix prochaines². Le PDG explique que les décisions des dirigeants favorisent la croissance du rendement de l'entreprise et du prix de l'action (à cause de leurs compétences en matière de discipline ou de stratégie, par exemple). Ainsi, même si le rendement influence le salaire et les décisions, cela aurait une importance moindre, puisque contrôlable. Les dirigeants se considéreraient ainsi davantage les ventriloques que les marionnettes en ce qui a trait à la performance financière. Reste que de façon **très** générale, lorsque tout va bien, c'est à cause de la discipline, de la stratégie de l'entreprise, lorsque ça va plus mal, c'est plutôt à cause de facteurs externes, comme l'environnement économique.

¹ En fait, on reviendra sur le rendement sur 57 et 36 ans, en référence à des actionnaires ayant des actions depuis cette période.

² Il serait possible de parler davantage de cette relation, mais il faudrait aborder la question de la rémunération, qui sera discutée plus loin lorsque sera analysée la figure de la gouvernance.

*

La technologie numérique est toujours abordée lors des assemblées et dans les rapports annuels.

Il s'agit toujours d'une priorité pour les dirigeants et l'organisation.

We continue to make MAJOR investments in I.T. We rolled out the new credit origination platform in Quebec in 2013 and the same platform will be deployed in the rest of the country in 2014, 2015. We continue to invest in our electronic and digital platforms to offer an integrated multichannel experience. We also will be making over the next few weeks major improvement to our website nbc.ca and we'll be modernizing, in fact changing to a new generation of ABM machines in 2015.

Cette déclaration de Louis Vachon à l'assemblée générale de 2014 explique que la Banque fera des investissements majeurs dans la technologie, puisqu'elle est importante pour l'organisation et son avenir. Chaque année depuis, la décision d'investir dans les technologies sera réitérée. Cette volonté d'en faire une priorité passe aussi par les médias sociaux et les applications mobiles, eux aussi abordés pendant chaque assemblée. Pourquoi la figure de la technologie est-elle abordée? Et pourquoi en parlons-nous dans la section de la *performance financière*? En premier lieu, il s'agit d'investissements majeurs, qui nécessitent ainsi d'être justifiés. Le rapport annuel de 2015 est clair sur ce sujet : la Banque doit s'adapter aux changements technologiques.

L'adoption rapide des technologies numériques et des communications mobiles entraîne une migration massive d'activités transactionnelles vers des plateformes virtuelles. De plus, cela favorise l'entrée de nouveaux concurrents non traditionnels sur le marché bancaire canadien.

Des compétiteurs voient donc le jour avec les nouvelles technologies et pour pouvoir rivaliser, il faut être à la pointe des innovations. La figure est donc enjointe à la figure de la *performance*, puisqu'on en parle encore comme faisant partie de cet aspect : la technologie est au service du rendement de l'entreprise, elle sert principalement à rester au goût du jour (et plus, si possible) pour ne pas perdre de clients (ou en gagner, si possible), et transférer à moindre coût certains services.

Il a été expliqué plus tôt le principe de délégation qui découle d'une action, ou même d'un être. La technologie n'y échappe pas. Il y aurait derrière elle l'ombre de ses créateurs (et de leurs idéologies), de leur historique, de leur situation médiatique, sociale, de leur usage, etc. Ces facteurs influencent tous à leur manière la Banque. Ainsi, ceux-ci forcent en quelque sorte, ou du moins, l'encouragent à développer des initiatives, comme l'amélioration de ses services mobiles. L'utilisation de plus en plus massive de ces technologies incite donc les dirigeants à investir dans cette avenue¹.

Pour résumer, la figure de la performance financière est ventriloquée plusieurs fois par les dirigeants : on indique qu'elle est bonne, données à l'appui. Toutefois, elle affecte en retour certaines décisions de l'entreprise, la rémunération de dirigeants, ainsi que le discours véhiculé.

L'environnement économique

Une organisation comme une Banque n'est pas isolée. Elle est en interaction constante avec son environnement. Les dirigeants abordent de façon récurrente l'environnement dans lequel baigne la Banque, c'est-à-dire à la fois les gouvernements, la société, les communautés, les parties prenantes², l'écosystème, bref tout ce qui la touche de manière directe et dans une moindre mesure, indirecte. L'environnement économique est particulièrement abordé par l'entreprise.

Comment les dirigeants utilisent-ils cet environnement? En premier lieu, il convient de rappeler que la Banque opère principalement au Québec et que la question de la croissance de la province revient régulièrement. Lors de l'assemblée annuelle de 2014, Louis Vachon ventriloque l'environnement économique du Québec :

¹Oui, mais ce sont les clients qui utilisent cette technologie, non? En partie, oui, dans cet esprit de délégation et d'enchevêtrement.

²Appelés *stakeholders* dans le monde anglophone, on pourrait dire que chacun d'entre eux tient un morceau de viande de l'entreprise; on parle d'ailleurs de « cash cow » lorsque l'entreprise fait beaucoup d'argent.

But first, let me take this opportunity to discuss the Quebec's business environment. The investigation into the construction industry, the student strike of 2012, the debate on mining royalties AND the Chart of Value, ALL impacted economic growth over the last two years in Quebec. The climate of trust leading to increased confidence should be the Quebec's Government top priority. That being said, we are CONFIDENT in Quebec's economic future. [...] Our presence in Quebec has always been a key part of our financial performance AND will remain so in the future. Our coast to coast expansion strategy is complementary to our presence in Quebec, not a substitute. I will STRONGLY encourage the Canadian business community to look favorably to into investing in Quebec and I'm deeply convinced that National Bank is your best partner to do so.

L'assemblée avait lieu cette année-là en Alberta et certains actionnaires pourraient ainsi ne pas connaître très bien l'environnement politique et économique de la province du Québec. En même temps que de défendre sa croissance économique, le PDG justifie la présence de la Banque dans la province et pourquoi elle constitue et constituera le cœur des opérations de l'entreprise. Il était exprimé dans la figure de la *performance* que lorsque les choses allaient un peu plus mal, le blâme était porté plus souvent sur des facteurs externes. Il s'agit d'un bon exemple ici : l'action de la Banque Nationale n'est pas sous-évaluée à cause du travail des membres dirigeants, mais plutôt à cause d'un contexte économique défavorable au Québec. C'est donc surtout aux gouvernements d'agir : « The climate of trust leading to increased confidence should be the Quebec's Government top priority », et aux investisseurs qui ne veulent pas investir dans la province par peur de cet environnement particulier : « I will STRONGLY encourage Canadian business community to look favorably to into investing in Quebec and I'm deeply convinced that National Bank is your best partner to do so ».

Dans ce cas-ci, l'utilisation de la figure de *l'environnement économique* est utilisée aussi pour excuser, justifier le prix de l'action — sur lequel le Conseil ou les dirigeants auraient une influence moins importante que sur les résultats financiers : après tout, ce sont les actionnaires qui échantent les titres et « décident » du prix de l'action, ce sont eux qui doivent agir en achetant. En même temps, en s'exprimant ainsi (le prix de l'action est bas comparativement aux

autres banques semblables), cela permet probablement aussi de signaler qu'acheter l'action à ce prix-là est une aubaine. Nous avons abordé une situation similaire avec le PDG de France Telecom qui, lui aussi, disait que le marché ne comprenait pas bien la situation de sa compagnie (voir pages 29-30 et Albouy, 2005).

Dans le passage sur le Québec abordé précédemment, il a été expliqué que la force économique relative de la province servait à expliquer pourquoi il serait bon d'y investir de l'argent (en particulier par le véhicule des actions de la Banque Nationale, évidemment). D'un autre côté, si la question est abordée, c'est qu'il y a des inquiétudes. Les grèves étudiantes, l'enquête sur l'industrie de la construction, tout ce qui fait partie de l'environnement politique, économique, écologique fait parler Louis Vachon. Il dira quelquefois pendant cette assemblée qu'il ne fait pas partie du groupe du « doom and gloom »¹, insiste qu'il reste confiant. L'environnement économique fait en sorte qu'il doit se positionner.

La situation de l'environnement de l'Alberta est intéressante. En 2014 s'y déroulait l'assemblée générale des actionnaires. On y annonçait des investissements importants, et Louis Vachon insistait sur le rôle social de l'entreprise dans la province et ses alentours. Pendant l'assemblée de 2014, il sera répété 18 fois les termes Alberta, Calgary, Provinces de l'Ouest ou une expression similaire, auxquels il y associait le plus souvent l'énergie et les mines. Cet aspect de l'économie est ventriloqué pour expliquer pourquoi des investissements sont faits à cet endroit : la croissance y est importante. D'ailleurs, tenir l'assemblée à cet endroit est déjà un élément considérable : il s'agit seulement de la deuxième fois que celle-ci se tient à l'extérieur du Québec. Et à l'assemblée de 2016, on ne dit pas un mot sur l'Alberta, qui connaît alors une situation économique difficile. Mais le PDG utilise une structure de discours similaire pour parler d'investissements à l'étranger :

¹ Un groupe catastrophiste, qui imagine un scénario sombre pour l'avenir.

Les deux marchés qu'on a investis l'année dernière, principaux, soit le Cambodge et la Côte d'Ivoire, les deux, l'année dernière, ont connu des croissances réelles de leurs PIB, de 7% par année. J'vous rappelle qu'au Canada, une bonne année, c'est 1 et demi à 2%, alors ces économies-là croissent de 7% par année.

L'environnement économique fait aussi pression sur les dirigeants pour la prise de décision. Ainsi, en 2015, quelques difficultés sont présentes au Canada : la chute du prix du pétrole a affecté plusieurs organisations, dans lesquelles la Banque Nationale a des intérêts. La situation économique difficile fait en sorte que les dirigeants se sentent obligés d'agir en coupant des emplois et en émettant de nouvelles actions, entre autres, et encore une fois, d'éviter de parler de ce qui va plus mal.

Clients

Les dirigeants vont parler au nom de plusieurs parties prenantes de l'organisation, dont les clients, auxquels est accordée une place particulière. Les clients font partie prenante, intégrante de l'entreprise et de ses discours, et directement et indirectement, vont influencer et faire agir la direction.

Où on invite les fantômes

Dans le rapport annuel de 2014, parmi les premières statistiques présentées, on en trouve plusieurs sur les clients ou les services qui leur sont proposés. Par la force des nombres, on montre qu'on accorde de l'importance aux clients : la Banque en a 2,4 millions, il y a 450 succursales les desservant et on compte 930 guichets automatiques. De plus, ces clients font confiance à la Banque, du moins c'est ce qu'on veut montrer en exposant que la Banque gère 358 milliards de dollars et met à leur disposition 19 754 employés.

À la question « pourquoi ventriloque-t-on les clients? », on pourrait répondre qu'on expose la bonne performance de l'entreprise (clients = argent, bien souvent). Cette ventriloquie pourrait aussi montrer la considération de l'entreprise envers les clients. Une des priorités (d'ailleurs la première à être exprimée dans le *Message du Président et chef de la direction* dans le rapport annuel de 2015) est de « être à la hauteur de [sa] promesse client », en se concentrant sur les régions — il est souvent répété que la Banque Nationale se considère comme « super régionale », un milieu entre la banque nationale ou internationale et la banque régionale, ce qui inclut ceci pour Vachon : « we want market leading positions in selected markets across the country, including Alberta » (assemblée de 2014). Il est donc promis aux clients un service « d'accessibilité, de proactivité et de simplicité » :

Nous la réalisons en investissant dans de nouvelles technologies et dans la formation des employés, en rationalisant nos processus et en alignant l'ensemble de notre organisation pour qu'elle soit pleinement centrée sur le client. Plusieurs initiatives ont été déployées au cours des deux dernières années pour poursuivre notre stratégie *un client, une banque* — avoir la capacité d'offrir à nos clients les bons produits et les bons services, au bon moment, par le biais du canal ou des canaux de leur choix, à chaque fois d'une manière personnalisée et pertinente.

Rapport annuel 2015, *Mot du Président et chef de la direction*

Dans le même ordre d'esprit, Louis V. inclut aussi les clients dans le top 3 des priorités lors de l'assemblée de 2014. La figure du client est donc utilisée fréquemment pour montrer que la Banque fait un effort marqué pour bien les desservir et que celui-ci continuera dans les années à venir.

Où les fantômes s'invitent

D'un autre côté, si les fantômes clients sont souvent amenés de l'avant par la Banque, ils s'invitent aussi au bal (masqués, anonymes) pour tirer les ficelles de l'*opération*.

Pour pouvoir les attirer, l'entreprise investit, innove, forme des employés, fait de la publicité. Sans client, pas d'entreprise. D'autant plus que ce ne sont pas les fournisseurs, les employés ou les actionnaires qui créent directement les revenus de la Banque. Il ne faut donc pas s'étonner que les clients, par la bande, poussent la Banque à faire d'eux une priorité. D'ailleurs, les clients ne s'équivalent pas de façon comptable. Par exemple, toujours dans le rapport annuel de 2015, on indique qu'on installe « des bureaux dans un nombre limité d'endroits soigneusement choisis afin de répondre aux besoins de clients fortunés de l'Ouest canadien » grâce au fonds de *Gestion Privée 1869*. Les personnes plus fortunées ont souvent accès à des services plus nombreux, plus personnalisés, en particulier dans le service bancaire. C'est donc pour une de ces raisons qu'on consacre tant d'énergie à l'Alberta dans les dernières années, où plusieurs avaient pu profiter du boom pétrolier.

À l'assemblée de 2016, le PDG parle aussi comment la Banque s'adapte à la rétroaction des clients. À la suite de commentaires sur l'une des applications de la Banque, l'entreprise s'est appliquée à rectifier le tir et une fonctionnalité a été ajoutée.

Louis Vachon : Yeah, postdated, euh, postdated bill payments and it was not there, and we got the feedback right away. Ok, great, great application, great service, but you know, there's one feature, that's one important, that's missing. And euh, how long did it take us to adjust for that ((regarde dans l'assemblée))?

Dirigeante : We prioritized our deployments and within, euh, within about euh, 45 days we were able to...

On voit donc que les clients affectent les décisions stratégiques de l'entreprise, que ce soit de rester une banque super régionale pour se consacrer à une clientèle précise à certains endroits, d'offrir des tarifs compétitifs, de rester à l'affût des nouveautés technologiques, d'ajuster ses produits, etc. Les clients sont utilisés pour montrer la performance de l'entreprise, mais aussi la

considération que la Banque a pour eux. Étant le pain et le beurre de la société, la Banque se voit poussée à offrir ou à essayer d'offrir ou à faire semblant d'offrir des services de qualité.

Actionnaires

Tout comme les clients, les actionnaires représentent des parties prenantes qui sont souvent ventriloquées. Déjà, en organisant les assemblées, en rédigeant les rapports annuels, les dirigeants ventriloquent les actionnaires : ils veulent leur montrer qu'ils répondent à leurs attentes sur le plan de la transparence, de la bonne gouvernance, ils abordent des sujets qu'ils estiment importants pour eux. De plus, les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise. Les dirigeants représentent cette entreprise, ils parlent au nom de la Banque et donc, des actionnaires. Mais comme le rapport annuel de 2014 le laisse entendre, les actionnaires sont une voix parmi d'autres :

Nous avons mérité cette position enviable grâce à la croissance soutenue que nous avons su réaliser dans une industrie très concurrentielle. Et nous y sommes parvenus en répondant aux attentes de nos actionnaires, de nos clients, de nos employés et des autres parties prenantes.

Message du Président et chef de la direction

Il y aurait donc un équilibre entre ces parties prenantes, qui inclut la voix actionnariale et certaines autres figures, comme l'effort communautaire de la direction : « Tout en misant sur la création de valeur aux actionnaires, nous exerçons la plus grande rigueur dans notre rôle socio-économique » (ibid.). Propos qui revient de façon similaire pendant l'assemblée des actionnaires de la même année :

[We] try to be balanced, we know that long-term sustainable wealth creation is based on preserving a balance between the shareholders, the clients, ultimately, euh, you know, ha, the important people in the organization, the employees, we deal with clients in a daily basis.

Dans cet extrait, Louis Vachon semble expliquer que lui et la Banque comprennent bien ce que veulent les différentes parties de l'organisation, qu'ils sont capables de trouver un terrain d'entente entre ces différentes entités, qui sembleraient avoir ainsi des divergences d'intérêts. Il se donne donc le droit, l'autorité de parler en leur nom, de les ventriloquer.

Plusieurs éléments sont principalement destinés aux actionnaires, bien qu'on cherche aussi probablement à intéresser aussi des investisseurs potentiels. Sinon, pourquoi parlerait-on de dividendes¹, de rachat d'actions, de la hausse du prix de l'action, par exemple? À moins d'être actionnaires, les employés, fournisseurs, ou clients s'y intéresseront généralement peu. Les assemblées, les rapports, sont quelques-uns des outils utilisés par l'entreprise destinés presque uniquement aux actionnaires. Il y a donc un effort fait par la direction pour répondre à leurs besoins — des règles, des lois spécifiques obligent par ailleurs l'entreprise à remplir ces fonctions.

Ainsi, les actionnaires ont une influence certaine sur la Banque, bien que nous ne sachions pas jusqu'où elle s'étend précisément jusque-là. D'un autre côté, il semble que la plupart des actionnaires présents à l'assemblée sont en assez grande majorité des hommes blancs d'un certain âge. Aucune femme ne pose de question pendant les trois assemblées. De plus, on compte très peu d'actionnaires présents sur place : aussi peu que 60 à Calgary et moins de 120 à Montréal. On peut donc se demander si les efforts de la Banque sont importants pour attirer une diversité de personnes aux assemblées. La figure *actionnaires* s'incarne donc de façon plus indirecte², mais reste au cœur des discours dirigeants. En augmentant par exemple les dividendes de l'entreprise, on envoie, on communique un message : on tient compte de nos actionnaires.

¹ Voir termes.

² C'est pourquoi nous la retrouvons moins souvent dans la grille d'observation présentée en annexes.

Retour sur les spectres des dirigeants

Dans cette voix officielle de la Banque représentée par les dirigeants que nous décortiquons, il y a plusieurs spectres, dont les principaux ont été présentés : la performance financière, l'environnement économique, les clients, et les actionnaires.

Il est légitime de se demander si la (les) voix actionnariale(s) pendant les assemblées s'accapare(nt) une partie telle du spectre de la Banque que finalement, ce n'est plus vraiment la voix officielle qui parle, mais la voix actionnariale, afin de répondre à leurs attentes. Bref, les dirigeants s'effacent-ils en grande partie lorsqu'ils s'adressent aux actionnaires?

On comprendra donc l'importance de cette figure. Sa seule présence permet de nous rapprocher d'une réponse à une question de recherche : pour ainsi dire, un effacement de la sorte, c'est prendre en considération l'actionnaire. Car en incarnant l'actionnaire, on incarne aussi ses valeurs, ses principes. Du moins, en principe, puisqu'**il faut se demander si cette incarnation diffère des « vrais » actionnaires**. En regardant de plus près les figures mises de l'avant par les actionnaires et surtout, la négociation qui s'ensuit avec les dirigeants, il sera possible de mieux comprendre si ces représentations varient et jusqu'à quel point les actionnaires peuvent tirer les ficelles des dirigeants; au fond, il s'agit là du cœur de la thèse et il faudra donc patienter avant de lever le(s) voile(s).

5.1.2 Les spectres incarnés des actionnaires minoritaires

Chez les actionnaires, les discours repérés sont moins nombreux que ceux des dirigeants, tout simplement parce qu'ils prennent moins souvent la parole pendant les assemblées. Ainsi, il est normal que les exemples soient plus rares pour attester l'importance de chacune de ces figures.

Malgré tout, trois figures principales se dégagent de leurs discours, soient la performance financière, la gouvernance et les clients.

Performance financière (et environnement économique)

L'actionnaire utilise la performance de l'entreprise et le prix de son action pour justifier continuellement son implication financière. Bien qu'indirecte, cette façon de procéder a un impact important. En effet, pendant 32,5 heures par semaine¹, l'actionnaire, en appelant son courtier ou en effectuant quelques clics de souris, peut échanger des titres de la Banque Nationale du Canada, cotée à la Bourse de Toronto. La performance financière et le prix de l'action peuvent donc justifier ces actes de vente, d'achat ou d'inaction.

Pour recevoir de l'argent pour son investissement, un actionnaire peut a) vendre ses actions ou b) empocher des dividendes. Il ne faut donc pas s'étonner que lorsqu'il y a des changements importants dans a) le prix de l'action ou b) les dividendes, cela risque de l'affecter. Par exemple, un actionnaire s'inquiète pendant l'assemblée générale de 2014 : il se demande si les dividendes et le rachat d'actions seront affectés à cause d'un changement dans la réglementation des banques. Un peu plus tard, le même actionnaire se pose la question suivante :

And euh I guess my last question is euh, seeing as National Bank always trades at discount to your peers from 15 to 10%, euh, why is this? Is this because you're euh, you're not diversified enough, or, or, why do you suspect you always trade at discount to your peers?

En 2016, la question du dividende revient : « Euh, si j'ai bien compris, 2015 a été une très bonne année pour la Banque Nationale, est-ce que ce matin vous nous faites une annonce comme quoi les dividendes vont augmenter? ». Ainsi, le rendement financier de l'entreprise influence l'actionnaire à aborder ce sujet, en même temps qu'il l'utilise pour appuyer son point. Il le pousse à agir, puisque la performance est importante pour l'actionnaire : elle peut représenter des

¹ Lorsqu'il n'y a pas de jours fériés, de pannes, ou d'autres facteurs qui forcent la fermeture du marché boursier.

revenus supplémentaires, des fonds pour la retraite, par exemple. L'actionnaire moins actif, qui regarde de temps en temps l'état de ses fonds, ne verra pas nécessairement que l'action de la Banque Nationale a augmenté ou baissé : peut-être ses actions font-elles partie d'un fonds représentant une certaine portion du portefeuille. Peu importe, le prix de l'action au moment où l'actionnaire regardera son portefeuille aura une influence, qui peut pousser à agir d'une façon ou d'une autre : acheter plus d'actions, renvoyer son conseiller financier, faire une dépression, acheter une BMW, etc.

Ainsi, le spectre de la performance ou ses dérivés, la crainte d'une sous-performance, l'attente d'une surperformance, peut amener à poser certaines questions. En 2016, un actionnaire veut savoir si les parts de marché de la Banque sont en croissance : « Euh, vous dites qu'on est la plus grande banque au Québec, où est-ce qu'on se situe par rapport à la Caisse populaire, c'est quoi nos parts de marché, pis est-ce que c'est en croissance ou en décroissance? ». Ce spectre hante continuellement les actionnaires et les pousse à agir, cette action pouvant d'ailleurs être personnifiée, incarnée par l'inaction. Bref on voit de façon plus explicite comment la performance financière affecte les actionnaires, mais il va s'en dire que son utilisation se fait plus discrète par les actionnaires.

*

Les changements dans l'économie sont souvent repris par les actionnaires. Un actionnaire mentionne pendant l'assemblée de 2015 que certaines personnes se rendent aux États-Unis pour opérer la transaction générationnelle de leur entreprise, puisque l'expertise serait plus importante là-bas. Il insiste sur le nombre de plus en plus important de ces transactions. Le contexte socio-économique sert d'appui pour indiquer qu'il y a beaucoup d'argent qui pourrait possiblement être fait de ce côté.

An example would be that friends of ours when they solved their businesses, euh, they went to the United States to learn how to set up a family foundation. Euh, euh, and this has happened several times, maybe I'm ignorant of it, but is the National Bank have this expertise?

L'actionnaire exprime, indirectement, ses doutes sur l'expertise de la Banque Nationale quant à cet aspect. Le contexte économique est utilisé afin de demander une plus grande présence de la Banque dans ce domaine, un élargissement de son expertise, si elle n'est pas déjà existante. La figure est utilisée comme argumentation.

Pendant l'assemblée de 2014, la situation du marché immobilier est abordée par un actionnaire :

Hum. I guess the banks have been a proxy for the real estate market, like, the Canadian bank, I just want to get your euh, your view of the real estate market in Canada and also, hum, how does raising bond deals or intersect affect you bottom line with net interest margins, etc.?

L'environnement économique pousse ici l'actionnaire à aborder une question sur le marché immobilier, qui semble le préoccuper dans une certaine mesure.

Derrière cette figure, on revient encore à la question de la performance financière. Ainsi, les questions posées peuvent être reformulées de façon plus générique : « comment l'environnement économique influence-t-il la performance financière de l'entreprise et de l'action et que faites-vous avec cette situation? ». Pendant les assemblées, il s'avère que les actionnaires ventriloquent l'environnement économique comme un spectre de la performance financière. En d'autres mots, l'ombre de l'économie peut réduire ou accroître la place au soleil de la Banque. C'est pourquoi, chez les actionnaires, la figure économique a été incluse dans la figure *performance*.

La gouvernance

Au sein des actionnaires, la question de la gouvernance revient assez souvent, en particulier concernant la rémunération des dirigeants. Le MÉDAC aborde chaque année cette question lors de l'assemblée générale. En 2014 :

Le ratio d'équité calculé selon notre méthode à nous, mais c'est la même pour toutes les banques, dans votre cas, il est, le salaire du haut-dirigeant de votre entreprise est 83 fois plus élevé que le salaire moyen de vos employés. Donc, des remarques tout simplement pour améliorer la situation et par rapport au ratio du salaire moyen, j'vous mentionne à nouveau que les autorités financières américaines sont en train de faire une consultation globale pour euh, établir une méthode qui va être utilisée d'une façon à toutes les entreprises américaines cotées en bourse pour justement établir ce fameux, euh, ratio, euh, d'équité des salaires. Ou, tout au moins établir le salaire moyen des entreprises, on s'entend là-dessus.

En 2015 :

[...] je vous mentionne tout simplement que l'Association des banques canadiennes ne vous a pas aidé... hen? On s'entend-tu que quand on leur demande de se prononcer vous êtes six, sept, autour de la table, à l'association des banques canadiennes, on leur demande juste de faire une petite règle de calcul pour que tout le monde fasse le même ratio, ils nous répondent que non, non, non, nous on touche pas à ça. Je trouve que c'est une réponse un p'tit peu simpliste, parce que la Ligue Nationale l'a fait avec toute ces joueurs de hockey pis la Ligue de Football américaine l'a fait avec toute ses joueurs et toutes ses équipes de football, je pense que poser la question, qu'on n'est pas capables de se calculer euh un salaire moyen ou une limite de salaire, alors que les autres sont capables de le faire, à six ou à sept, je trouve que c'est une réponse un peu courte, j'espère que vous vous allez passer le message à l'Association des banquiers canadiens, parce que pour nous ça a été une euh très grande déception dans les réponses qui nous ont données.

En 2016 :

Euh, j'aimerais souligner à l'attention de l'ensemble des actionnaires que tout récemment le 30 mars une dépêche de l'AFP intitulé *Israël limite le salaire des banquiers*; dans cette nouvelle-là on pouvait lire : « Le parlement israélien a adopté dans la nuit de lundi à mardi », euh, cette semaine-là, « une loi limitant le salaire des banques à 862 000 » piastres canadiennes, et euh, cette loi stipule qu'aucun salaire versé dans le secteur financier ne peut excéder 35 fois celui d'un employé le MOINS bien payé, euh, de toute la société. Bon, tout ça pour souligner que, l'idée de ce que vous êtes trop payés, pour reprendre les mots de notre euh, fondateur Monsieur Michaud, euh, des salaires pharaoniques, je, je, je j'ajouterais « pharaonissimes ».

C'est donc une question qui revient, et qui concerne à la fois aussi quelque peu la performance financière et que nous pourrions aussi associer à la responsabilité sociale de l'entreprise par équité, par respect pour ceux qui sont moins bien payés par rapport à la charge de travail. Des actionnaires minoritaires, principalement le MÉDAC, proposent que la rémunération des dirigeants soit discutée avec plus d'ampleur et qu'un certain ratio soit respecté. On voit à travers

ces extraits qu'on ventriloque toujours au moins un élément externe pour appuyer la position. En 2014, les États-Unis, en 2015, la Ligue Nationale de Football, en 2016, Israël, entre autres, qui limitent certains salaires. On tente de donner un certain poids à l'argumentation, qui stipule, en fait : « d'autres l'ont fait et ça marche, pourquoi pas ici? ». Est donc incarnée la figure de différentes rémunérations, comparées à celles d'employés moyens de la société pour montrer que celles des dirigeants de la Banque Nationale est exagérée.

En fait, c'est le MÉDAC qui, le premier, a encouragé les entreprises canadiennes à consulter les actionnaires sur la rémunération des dirigeants — et la Banque Nationale, la première à l'adopter. Malgré tout, il faut noter qu'il s'agit d'un vote **consultatif** et que l'entreprise pourrait donner les mêmes rémunérations même si les actionnaires étaient majoritairement contre. Le vote **contre** la rémunération des hauts-dirigeants à la Banque a progressivement augmenté depuis 2013. Il était alors de 3,4%, pour passer à 8,2% en 2016. Il s'agit du plus haut taux depuis l'inauguration en 2010 du vote consultatif.

Parmi les autres sujets abordés concernant la gouvernance, on peut penser au seuil de confiance des actionnaires envers les membres du conseil d'administration. Chaque année, les actionnaires doivent renouveler leur confiance en votant pour les membres du Conseil et Thouin se demandait ainsi à quel seuil il était considéré qu'un conseiller avait perdu l'aval des actionnaires. La question de la compétence de la direction est aussi abordée. Thouin présente une étude expliquant que les hauts-dirigeants de banques opèrent en autopilote et que leurs décisions influencent peu les résultats de l'entreprise, à cause du peu de compétition dans l'industrie, entre autres. Les deux derniers points seront d'ailleurs repris avec la section de la négociation. Toutefois, cette figure de la gouvernance est presque exclusivement discutée, oralement, chez les

actionnaires, par les représentants du MÉDAC (il y a deux autres courtes remarques d'actionnaires sur le sujet). N'en reste pas moins qu'elle est soulevée avec une illustre intensité.

Les clients

Les parties prenantes sont souvent séparées en des entités distinctes ayant des objectifs particuliers. Malgré tout, on compte des employés étant actionnaires (une grande majorité selon Louis Vachon) ou encore des actionnaires clients, par exemple. Ce dernier statut prend parfois une place importante dans le discours actionnarial. On peut penser par exemple au cas d'un actionnaire qui dit avoir expérimenté une situation problématique dans des succursales en Floride :

Actionnaire : [...] Quand on repart de Floride, on veut avoir du canadien pour notre argent US, ils veulent pas nous en donner. Alors pensez-vous d'avoir une entente possible avec des cambistes, soit, des États-Unis ou du Canada pour donner l'service approprié aux trois succursales de notre banque.

Assemblée des actionnaires de 2016

Un récit est relaté ici qui touche une expérience client. La question a toujours toutefois sa place à l'assemblée — un service déficient peut affecter les actionnaires —, bien qu'on voie que le spectre « client » s'accapare une place particulièrement importante dans la discussion. Dans le même récit, on ventriloque l'aspect client pour appuyer les propos, tout en étant animé par ce spectre.

Un autre sujet se rapportait à la clientèle : les nouvelles technologies de la Banque. Une des questions largement discutées dans l'assemblée de 2016 concernait la possibilité d'éliminer les chèques papier dans les prochaines années. Certains actionnaires se sont positionnés sur cette question, ventriloquant des clients, qui pourraient avoir de la difficulté à s'adapter à cette situation :

Euh, mon autre question, c'est que j'suis pas mal inquiet, là, vous voulez éliminer les chèques, bon...j'essaie de réfléchir comment, admettons, moi je, j'ai des locataires qui payent par chèque leur loyer, j'ai beaucoup de gens qui sont pas dans la technologie, tsé, ils prennent le chèque pis l'envoyer sur euh, euh, l'ordinateur, ben, ils font pas ça, là, tsé, tout c'monde-là qui font des chèques dans le moment, là, comment ça va marcher, ça?

Un des actionnaires, doutant de l'adaptation de certains clients à une technologie future, se demande comment celle-ci va les affecter. L'actionnaire ne ventriloque pas ici nécessairement son aspect « client », mais des clients qui, dans le futur, pourraient devoir utiliser cette technologie. Il pose une question, mais surtout, ici, il expose ses inquiétudes.

Ainsi, le client, chez l'actionnaire, s'invite souvent pour jouer un rôle dans ses propos. Nous avons vu que ce client pouvait être à la fois l'actionnaire lui-même, qui relate une expérience passée, mais aussi, par exemple, des clients du futur.

5.1.3 Résumé de la section

Les actionnaires ont moins l'opportunité ou profitent moins du temps alloué pour exposer leurs discours; probablement les deux. Malgré tout, trois figures sortent du lot pour ceux-ci : la performance financière, la gouvernance, ainsi que les clients. Chez les dirigeants, les figures de la performance financière, de l'environnement économique, des clients et des actionnaires sont celles qui ressortaient le plus.

Cette mise en scène nous a permis de présenter les pièces du jeu vedettes. Dans la prochaine, c'est le **jeu** en tant que tel qui est présenté, c'est-à-dire les négociations et leurs résultats préliminaires.

5.2 D'où il est question de négociation — et de tensions

Nous avons exposé les figures qui semblaient les plus importantes dans les discours des actionnaires et des dirigeants. Parfois, certaines de ces figures, lorsqu'elles sont comparées, se

transforment, changent quelque peu pendant le processus de négociation. Il s'agit ici d'un processus en spirales, c'est-à-dire de reformulation, parfois de réinterprétation, d'un rebondissement constant.

Puisque nous nous intéressons à l'influence des figures des actionnaires sur celles des dirigeants, nous commencerons par reprendre les trois principales qui ont été observées dans le premier groupe, soient la performance financière, la gouvernance, et les clients. Par la suite, nous nous pencherons sur quatre autres figures, qui, quoiqu'un peu moins importantes dans les discours des actionnaires — du moins de façon directe —, nous semblaient intéressantes pour compléter et supporter notre analyse : les nombres, les règles, les employés et la responsabilité sociale. Celles-ci ont été trouvées à la fois par l'analyse initiale présentée en annexes, mais également en étudiant les interactions entre les deux actants à l'étude. Ainsi, pour chacune des figures des actionnaires présentées, nous nous demanderons si elles sont prises en compte par les dirigeants, c'est-à-dire si elles sont reprises de façon similaire ou encore si celles-ci engendrent des changements dans le discours dirigeant. Bref, la figure *clients* de l'actionnaire, par exemple, est-elle prise en compte lorsque le dirigeant, par la suite, incarne sa figure *clients*?

5.2.1 Performance financière

Nous avons vu respectivement comment les dirigeants et actionnaires ventriloquent leur(s) figure(s) respective(s) de performance et sont en même temps ventriloqués par celle(elles)-ci. Il a alors été constaté que ces figures étaient prédominantes dans les discours des deux groupes.

Les deux parties semblent s'entendre sur ce qui est une bonne performance financière. Lorsque Louis Vachon explique que les résultats sont très satisfaisants pour l'année 2014, les actionnaires présents semblent en accord, et aucun commentaire négatif n'est formulé. En 2015, la situation

est semblable et un actionnaire félicite même les administrateurs de la Banque pendant la période de questions de l'assemblée : « Je désire féliciter en premier, euh, euh, pour les bons résultats obtenus, vous-même, Monsieur Vachon, ainsi que tous vos administrateurs ». À nouveau, en 2016, des actionnaires réitèrent leurs félicitations pour les résultats de la Banque. Les intérêts des actionnaires présents et des dirigeants paraissent converger concernant la performance financière, y accordant une place prépondérante. **Il y a toutefois une certaine tension entre les figures de *performance* et de *rémunération* du côté des actionnaires, bien qu'elle soit exprimée par une minorité** : entre 5% et 8% des actionnaires ont voté contre la rémunération proposée des hauts-dirigeants. Nous reviendrons sur ce point dans la prochaine section.

Il n'y a pas de grande remise en question des décisions des dirigeants, que ce soit par rapport à la hausse des dividendes, au licenciement d'employés (le sujet n'est pas repris par les actionnaires), ou encore à l'émission de nouvelles actions (souvent mal vue chez les actionnaires, parce qu'elle dilue le prix unitaire) en 2015. La négociation entre les actionnaires et les dirigeants se fait donc sans heurts ni (trop de) débat, puisque les intérêts des deux semblent convergents dans ce cas. À terme, les actionnaires, en général et selon les données observées, sont d'accord que pour obtenir une bonne performance financière, les stratégies de la Banque, comme couper dans les employés, obtenir plus de liquidités et attribuer des salaires compétitifs aux hauts-dirigeants sont nécessaires.

Il semble donc y avoir une convergence des figures incarnées. Derrière cette performance se trouvent bien évidemment le travail des employés, la satisfaction des clients, l'environnement économique, plein de facteurs incrustés dans cet esprit de délégation et un désaccord profond sur l'un de ces éléments aurait certainement aussi une influence sur la figure de la performance.

Ainsi, **la figure de la performance des actionnaires est prise en compte dans le discours dirigeant, parce qu'incarnée de façon similaire.**

5.2.2 Gouvernance

Le texte fait souvent référence au PDG de l'organisation, Louis Vachon. Pendant les assemblées des actionnaires, c'est lui qui répond aux questions, qui explique les résultats de l'organisation, sa situation. Il est son porte-parole, son ventriloque en chef. En même temps, il est aussi représentant des dirigeants de l'entreprise et les défend. Malgré cette représentation, il insiste sur l'expertise partagée chez les administrateurs et hauts-dirigeants et n'hésite pas à faire appel à eux lorsqu'il ne connaît pas la réponse à une question :

Actionnaire : La Banque Nationale détient actuellement des fonds de technologie, des fonds de dividendes et des fonds de ressources naturelles, dans les placements, là (1s) alors quand pensez-vous être capable d'offrir aux administrateurs, euh aux administrateurs, aux investisseurs, dis-je, excusez, euh, les fonds immobiliers?

PDG : Très bonne question...

Actionnaire : [Merci.

PDG : [Ha, j'ai aucune idée. Euh. ((Regarde à sa droite)). Y'as-tu quelqu'un qui pourrait m'aider? SOS. (1 s). Pas à court terme, c'est pas prévu, me dit Diane Girard.

Assemblée des actionnaires 2015

Louis Vachon explique, dans la même assemblée, qu'il estime que la question de la rémunération, en particulier concernant les options d'achat, est celle qui est la plus débattue en Amérique du Nord concernant la gouvernance. C'est un sujet particulier qui fait plutôt réagir, qui a par ailleurs déjà été quelque peu élaboré. Les options d'achat permettent d'acheter des actions de la compagnie. Pour cela, la compagnie doit émettre de nouvelles actions, ce qui fait en sorte que le prix de l'action est dilué : s'il y a 10 actions en circulation à 1 \$ chacune et qu'une nouvelle action est émise, chaque action vaudra maintenant environ 0,90 \$. Pour défendre le

système mis en place, le PDG de la Banque Nationale explique en 2014 que depuis dix ans, la Banque a racheté davantage d'actions qu'elle en a émises.

At National Bank, and I mentioned that in my presentation, because we've been SO disciplined ((agite son poing)) in managing the numbers of shares outstanding there has been no, after buybacks, there has been no cost of dilution, because EVEN with the stock options issued over the last thirteen years, we've bought back more shares than there were issued by the stock options plans, and then some. So our net number of shares outstanding at National Bank has been dropping quite steadily for thirteen years. So I can look at you in the eye ((pointe avec sa main)) and say you as a shareholder we have controlled that cost, not perfectly, but in extent that we bought back more shares or has many shares as we issued on the stock option plans, you have no dilution costs.

Louis Vachon profite de l'occasion pour vanter la discipline de la Banque. Nous voyons toutefois par les rapports annuels qu'il y a une augmentation chaque année du nombre d'actions depuis 2011 et qu'il y en avait moins en circulation en 2006, dernière année où un rapport est disponible en ligne. Il explique par la suite qu'il trouve que le système est certes imparfait, mais qu'il n'y a en a pas de meilleur. Il est le plus équilibré, puisqu'il permet de s'assurer que les dirigeants s'efforcent d'obtenir un bon rendement pour l'organisation à court, moyen et long terme, grâce au salaire, aux incitatifs, compensations, options d'achat.

And you know, the least imperfect one, is one that's balanced, and what we're trying to do and the way we present things, as we did today in my report, we try to be balanced, we know that long-term sustainable wealth creation is based on preserving a balance between the shareholders, the clients, ultimately, euh, you know, ha, the important people in the organization, the employees, we deal with clients in a day-to-day basis.

On trouve une certaine tension pendant les assemblées, entre la *performance financière* et la *gouvernance* (plus précisément la rémunération), tension qui a été mentionnée précédemment. Pour certains actionnaires, comme le MÉDAC, les options d'achat comme rémunération ont un impact négatif sur le rendement et la performance d'une organisation. Mais aussi, cela serait injuste pour les employés de la Banque — et d'autres organisations — lorsque les charges de travail sont comparées. **On pourrait donc dire que cette tension s'inscrit également dans la perspective d'une négociation entre la *responsabilité sociale* et la *gouvernance*** : pour une

question d'équité salariale, des actionnaires estiment que la rémunération des hauts-dirigeants devrait être réduite pour atteindre un ratio respectable par rapport au salaire moyen. On en revient à placer les nombres : soit on compare les salaires plus souvent avec les employés moyens, soit avec les dirigeants des autres banques selon ce que l'on veut démontrer.

De son côté, Louis Vachon explique que la politique de rémunération et la performance financière ne sont pas des dualités : cette façon de faire est la meilleure solution pour assurer une performance stable et régulière. Le MÉDAC est en désaccord. L'organisation cite une étude selon laquelle les dirigeants des banques ont peu d'influence sur la performance de l'entreprise et que le travail des PDG est assez facile, se contentant de surfer sur la vague. Louis Vachon, se sent obligé d'intervenir sur cette question :

Monsieur Thouin on its, on it, the study that he's quoting, you know, I, it's like saying that 99% of Nation... of any bank is on autopilot ((fronce les sourcils)), and euh, euh, you know, there's been, I've been CEO for seven years now, boy, there's not a lot of time I felt I was on autopilot ((rires dans la salle)). And particularly, you know, the first, I would say the first twenty months I was in an office, I was seven away to o' nine, euh, you know, there was no other pilot and the plane was shaking and euh, so, you know, you have to be careful citing one particular study, which... We all know the importance of leadership in companies, we all know the importance of leadership in society, so to say that leadership doesn't matter ((hausse les mains, lève le menton)). I'm not sure that's connected to reality.

D'ailleurs, cette fonction d'autopilote qui serait répandu dans les banques canadiennes est reprise par la suite par Louis Vachon sur un ton humoristique, pour envoyer un message, décrédibiliser cette idée. La négociation se poursuit pendant un certain temps, l'instigateur de ce débat reprenant la parole pendant la période de questions.

DT : J'veux juste pas laisser l'impression aux actionnaires ici présents que notre intention c'est de dire que vous travaillez pas assez fort. J'veux juste...

LV : [J'travaille, automatiquement, c'est ça que vous voulez ((rires de PDG et de la salle)).

DT : Écoutez, marcher sur le pilote au Canada c'est très facile.

LV : Oui.

DT : Vous êtes sept banques réunies dans une association extrêmement serrée. Vous avez très peu de compétition, disons, majeure, avec l'international, vous êtes bien règlementé, et euh,

vous avez été reconnu l'année passée comme institution nationale d'intérêt, d'intérêt, euh, systémique. Écoutez, vous êtes protégés de toutes parts, et le gouvernement dans plusieurs de vos programmes, j'veus l'avais mentionné l'année passée entre autres, les programmes de subvention à l'agriculture, les programme de subvention pour les prêts étudiants, etc., etc. ça amène une diminution passablement importante du risque des banquiers canadiens.

LV; Hum hum.

DT : Vous êtes sept, avec les Desjardins, ça fait huit, intervenants financiers importants au Canada.

LV : Hum, hum.

DT : Aux États-Unis y'en a 8 000, donc j'veux juste dire que l'pilote ici au Canada, là, y s'contrôle assez bien.

Daniel Thoin détaille ici pourquoi il a ventriloqué l'étude et précise sa pensée sur son impression du rôle des hauts-dirigeants. L'argument est utilisé dans le but de convaincre les autres actionnaires que la rémunération est inadéquate, en partie à cause de la facilité des tâches du PDG et possiblement des hauts-dirigeants, du rôle mineur qu'ils joueraient dans le rendement de l'entreprise. Louis Vachon ne consent pas. Il concède qu'il y a peu de compétition dans certains secteurs : « c'est plus nuancé », dit-il, expliquant qu'il y a quand même beaucoup de travail à faire dans d'autres secteurs que les services bancaires traditionnels. En 2015 et en 2016, malgré les demandes répétées du MÉDAC pour réviser les salaires, la Banque reste campée sur sa position et attribue les rémunérations des hauts-dirigeants en se comparant au reste de l'industrie bancaire.

Ainsi, il y a tension, mais pas dans l'esprit de tout le monde. Elle se retrouve principalement chez quelques actionnaires — un nombre qui semble augmenter depuis l'inauguration du vote consultatif sur la rémunération en 2010 —, mais pas chez les dirigeants. On assiste donc à la rencontre de deux spectres totalement différents. Il y a certainement une certaine ouverture dans le discours de part et d'autre, bien qu'elle soit minime et peut-être superficielle.

Un autre aspect de la gouvernance, encore une fois abordé par le MÉDAC, est amené de l'avant en 2014 : l'élection des membres du Conseil d'administration. Thoin demande à Douville s'il

faut une majorité de vote **d'abstention** vis-à-vis un candidat du Conseil pour qu'il ne soit pas élu :

DT : Donc, on avait, là, utilisé, qui a été euh, qui a été effectivement donné, c'est celle de deux administrateurs qui ont eu des votes, euh, de 12 et de 12,9%. La position de la Banque, j'veux juste effectivement reconnaître que la position de la Banque c'est que si y'avait un vote majoritaire d'ABStention par rapport au vote global, c'est ce que je comprends, donc, l'actionnaire à ce moment... le gestionnaire à ce moment-là serait obligé de démissionner, c'est ce que je comprends de votre position là-dessus? ((Regarde Jean Douville)).

JD : C'est pas ce qui est marqu... ((Regarde à sa gauche)). Un vote majoritaire, oui, oui. [...]

DT : Parce que comme, comme, comme tout le monde le sait, tout le monde le regrette, on ne peut pas voter contre l'administrateur. Donc, vous savez.

JD : Y'a pas de raison, oui.

Dans cet échange, l'intervenant souhaite à la fois :

- 1- Savoir s'il a bien saisi les règles concernant les votes pour les administrateurs;
- 2- Indiquer qu'il est contre la façon de faire actuelle et finalement;
- 3- Proposer que lorsque l'abstention de vote est élevée¹, le Conseil explique quelles résolutions ont été adaptées pour s'attaquer à ce mécontentement.

Il s'agit d'une question qui semble importante. Même si le seuil de la majorité n'est pas atteint, des conséquences considérables suite à ce vote peuvent être observées. Normalement, les résultats des votes sont présentés en pourcentage pour chacun des sujets abordés. Or, à l'assemblée de 2016, on expliquait uniquement que chacun des points avait reçu l'approbation de la majorité des actionnaires. Il semble assez clair que cela ait un lien avec un vote d'abstention assez élevé pour l'élection à titre d'administrateur de Lino Saputo Jr., qui a reçu un appui assez faible de 77,6% (ils tournent normalement autour de 95%) et peut-être aussi la contestation de la rémunération de la haute-direction à hauteur de 8%. La Banque a donc volontairement décidé de ne pas dévoiler les résultats exacts. Comme dans le cas de certains pans de la performance

¹ Les actionnaires ne peuvent pas voter pour ou contre un administrateur, mais seulement pour ou s'abstenir.

financière en 2016, la Banque semble ne pas être friande de commentaires lorsque les résultats sont moins bons.

Bref, la gouvernance est une figure, qui chez les actionnaires, est en tension avec certains spectres à la fois des dirigeants et d'autres actionnaires. Nous avons discuté des trois tensions vécues dans les assemblées concernant cette figure :

1. a) La gouvernance des dirigeants, vus par des actionnaires concernant la rémunération ou la performance financière vue par des actionnaires (ils sont contre la forme actuelle de rémunération)

ET

- b) la gouvernance vue par la Banque et des actionnaires (ils veulent conserver sa forme actuelle);
-

2. a) La gouvernance des dirigeants, vus par des actionnaires concernant la rémunération ou la responsabilité sociale vue par des actionnaires (ils sont contre sa forme actuelle)

ET

- b) la gouvernance vue par la Banque et des actionnaires (ils veulent conserver sa forme actuelle);
-

3. a) La gouvernance vue par des actionnaires, pour un changement dans le processus de sélection des conseillers

ET

- b) la gouvernance vue par la Banque et par des actionnaires, contre un changement dans le processus de sélection des conseillers.
-

Nous pouvons donc affirmer que les intérêts de certains actionnaires ne sont pas pris en compte pour cette figure négociée : malgré une volonté de changement du côté d'actionnaires, les dirigeants n'envisagent pas de modifier les structures de gouvernance mises en place.

5.2.3 Clients

Nous avons déjà discuté des clients ventriloqués par les dirigeants, de clients qui faisaient agir les dirigeants, de clients actionnaires et même de clients venus du futur qui essayaient de changer le présent¹. Il s'agissait, pour chacun des deux actants étudiés, d'une figure d'importance.

De façon générale, voici comment sont vus les clients de part et d'autre :

- 1- Par les dirigeants : ils sont une priorité, on veut s'adapter à leurs besoins, entre autres en développant des nouveaux outils numériques.
- 2- Par les actionnaires : ils ont besoin de contact humain, d'un service de qualité, et doivent avoir accès également à des services traditionnels en complément à ceux offerts numériquement.

Dans les deux cas, le spectre de la technologie est quelque peu différent. Dans l'extrait suivant, un actionnaire discute de l'importance pour certains clients, comme lui-même, d'avoir de l'aide pour utiliser certains nouveaux outils :

Actionnaire : Euh, my experience as an older person, that the people using these apps need a lot of guidance...

LV : [Yeah.

A : [About taking out a mortgage, about their investment, and, well, the apps may be good for something on major decisions about risk and the amount of money that they should be borrowing, I think they need, euh, personal contact, that...

[...]

LV : And it's a very good point and that's why, euh, if you look at our branches and what we see in our branches, is that the space has been shrinking, the new branches that we opened up, euh, la nouvelle succursale qu'on a ouvert à Griffintown, [inaudible], when we opened up, we opened up at eight-teen thousand, euh, eight-teen hundred square feet, 40% plus p'tit, alors en deux ans, on l'a rapetissé de 40% la structure standard of our branches, now, why is that, why smaller? Is the transactional smaller? Yes. There are fewer people, more and more people use the internet, mobile to pay. The service, the advice part, is the same. So, more and more people coming to branch are going exclusively for advice, not for transactional. The other thing we've done, as you know, many, we've started five years ago, is we did launch a website called jecomprends.ca.

¹ Les clients qui ne maîtrisaient pas assez l'ordinateur pour utiliser les chèques numérisés.

Dans ce dialogue, la position de l'actionnaire est aussi partagée par le dirigeant. Il y a toutefois, dans le spectre *clients* des actionnaires de l'assemblée, un plus grand scepticisme pour ce qui est de l'adaptation aux nouvelles technologies. L'exemple le plus discuté est celui de la numérisation des chèques, qui a déjà été abordé. La Banque veut, avec d'autres partenaires, engager un virage numérique pour les chèques, mais des actionnaires présents à l'assemblée éprouvent plus de réserves. Le PDG essaie, à l'assemblée de 2016, de reconforter les actionnaires : « De toute façon, j'vous rassure, là, c'est pas pour les prochaines années ». Il ajoute d'ailleurs qu'il « pense que cette discussion sociale-là, on va l'avoir au Canada au cours des prochaines années ». Il y a donc une divergence d'opinion à ce sujet, mais Vachon précise que ce n'est pas seulement à lui ou à l'industrie de décider, mais d'une discussion à avoir en tant que société, ce qui inclut, une certaine prise en compte des inquiétudes et opinions des actionnaires à ce sujet.

Le spectre *client* des actionnaires et celui des dirigeants partagent de nombreux points. En effet, les deux leur accordent une place de choix dans leurs discours; leur satisfaction leur est importante financièrement et plusieurs actionnaires sont eux-mêmes clients. **Nous pouvons affirmer que les intérêts concernant cette figure négociée est généralement prise en compte par la direction, étant donnée une similitude de leurs figures.**

Des ombres

Ces quelques figures négociées abordées permettent de voir lesquelles sont prises en compte par les dirigeants. Jusqu'à présent, nous avons vu que les figures de la performance financière et des clients sont généralement prises en compte, alors que ce n'est pas toujours le cas pour la gouvernance. D'autres figures, que nous avons jugées intéressantes et utiles d'inclure, nous

permettront d'avoir une idée plus complète de l'inclusion des valeurs actionnariales dans le discours dirigeant.

5.2.4 Des nombres

Le nombre est au centre de tout, il est le nombril des interactions, son pilier. Que ce soit pour parler des résultats financiers, des employés, du rôle social de l'entreprise, tout est accompagné de nombres, ou presque. Comment commencent, après la page couverture et la table des matières, les rapports annuels? Eh oui, des nombres, des statistiques. En 2015, la page en question présente : « La Banque Nationale en chiffres ». Et on laisse parler les nombres d'eux-mêmes : on les présente en gros, en gras, avec en-dessous d'eux ce qu'ils représentent. « **2,4 millions** » et juste en bas « Clients »; « **5 746 millions \$** » et en bas, « Revenu total ». En quelque sorte, la Banque se définit et se résume presque exclusivement par des nombres. D'ailleurs pendant l'assemblée de 2016, pour présenter la Banque, le PDG met de l'avant ces mêmes informations chiffrées. C'est donc surtout en analysant les données des figures incarnées et négociées que la portée des nombres nous a sauté aux yeux. Mais ces fameux nombres, que représentent-ils?

Comme il a été expliqué auparavant, les figures sont souvent utilisées pour appuyer des arguments, pour leur donner une certaine force, un certain impact. Et la Banque et ses dirigeants gardent un certain contrôle sur eux. Par exemple, pour démontrer la bonne performance financière de l'entreprise, le PDG Louis Vachon dira que le profit a été de **1,5 milliard** de dollars, le rendement sur capital, de **20%** (assemblée de 2014). Cooren, Fauré et Matte (2013, p. 6) expliquent ceci :

In both historical movements, numbers gain authority when they can be calculated equally in different ways. Here seems to reside, in the first place, the performativity of numbers: creating the condition for speaking about differences.

Les nombres auront et donneront une influence et une autorité différentes selon ce avec quoi on les compare. Lors de l'assemblée de 2014, le PDG présentait certaines données. Il comparait sa rémunération avec neuf entreprises sur dix plus grandes que la Banque Nationale, expliquant que son salaire était ainsi justifié. Pourtant, Daniel Thouin avance, pendant la période de questions, qu'il aurait été plus judicieux de se comparer avec d'autres institutions, comme la Caisse de Dépôt et Placement du Québec ou encore la Caisse Desjardins. Dans les deux situations, les mêmes nombres n'ont pas la même signification. Dans un premier cas, on compare la Banque Nationale à des institutions plus grandes. Dans l'autre, on compare une entreprise privée à un organisme public et à une coopérative. Dans chaque circonstance, les différences entre les comparaisons sont là pour confirmer soit 1) que la rémunération est justifiée ou 2) que la rémunération pourrait être révisée. De plus, ces tentatives d'utiliser ces nombres pour légitimer ou appuyer ses propos peuvent ne pas fonctionner : il faut se rappeler que ce qui donne de l'autorité doit être respecté.

En 2014, le Président du MÉDAC utilisait les nombres pour expliquer qu'une de ses propositions avait une certaine importance :

La deuxième proposition c'est celle qui concerne la, une, une, une rétroaction suite à un vote qui pourrait être défavorable à votre politique de rémunération. L'année passée, ce vote-là a été **3,43%** et ça représente globalement **3 millions** de, euh, de d'actions votées euh, pour, euh, contre votre politique de rémunération de vos hauts-dirigeants. On estime nous, parce que la loi nous impose ce minimum, que **3%**, ça commence à être déjà significatif puisqu'on peut revenir l'année suivante pour présenter à nouveau la même proposition ou une proposition semblable¹.

¹ Le vote sur la rémunération est consultatif, c'est-à-dire qu'il n'oblige pas les dirigeants à y réagir pour le moment.

L'intervenant demande s'il y avait un seuil qui ferait changer la politique de la Banque, ou plus précisément, pour qu'elle procède à une rétroaction pour répondre aux préoccupations formulées par ce vote « significatif ». Ce 3%, pour cet actionnaire, montre que la proposition est importante, parce que soutenue par plusieurs autres actionnaires. Il ventriloque d'ailleurs la loi : comme il l'explique, cette loi permet de reprendre une proposition qui récolte 3% des voix; par conséquent, cette proportion serait significative. Lorsque ce chiffre spécifique est présenté, le président du Conseil d'administration répond que pour lui et la Banque, il n'y a pas de « chiffre magique » :

Président du CA : J pense que c'est une question de jugement, de circonstance, je sais pas si Monsieur Caillé [un administrateur] veut élaborer là-dessus, mais euh... en fait, euh... c'est la réponse euh, y'a pas de magic number là, ou de chiffre magique à ce sujet.

En ne donnant pas un seuil significatif, la Banque et ses dirigeants se laissent une marge plus importante. Il est exprimé dans la circulaire (p. 86) que :

Le Conseil vise à obtenir l'appui du plus grand nombre possible d'actionnaires relativement à l'approche en matière de rémunération de la haute direction en prenant les actions nécessaires pour assurer une rémunération selon le rendement et les intérêts à long terme des actionnaires. Depuis la mise en place du vote consultatif sur l'approche en matière de rémunération de la haute direction de la Banque en 2010, les détenteurs d'actions ordinaires de la Banque l'ont toujours appuyée à plus de 95 %. Le Conseil n'est pas d'accord avec l'affirmation à l'effet que le seuil de 3 % proposé serait significatif. Pour ces raisons, le Conseil et la direction de la Banque recommandent de voter CONTRE cette proposition.

La Banque estime donc de son côté qu'un vote représentant 3% des actionnaires n'est pas assez significatif pour changer la façon de faire. Ce qui est aussi particulier, c'est que cette proposition est votée. On peut donc supposer que pour l'actionnaire de cette proposition, avec un vote de plus de 3%, la proposition elle-même préoccuperait un seuil important d'actionnaires, alors que pour la Banque, pas nécessairement.

Le résultat a finalement été de 2,1% et la proposition n'a pas été reprise l'année suivante. Nous notons aussi que la négociation se faisait sur deux fronts : avec les dirigeants, et avec les actionnaires (ce sont eux qui votent). Que serait-il arrivé si le vote avait atteint le « chiffre magique » de 3%? Peut-être l'actionnaire aurait-il repris cette proposition l'année suivante. Toutefois, puisque le Conseil et la direction considèrent plutôt ce chiffre non-significatif, il aurait probablement été rejeté à chaque fois. Il reste que comme nous l'avons déjà mentionné, le vote a augmenté en 2016 à plus de 8% d'insatisfaction concernant la rémunération des hauts-dirigeants. La Banque, en ayant été prudente en ne mettant pas de l'avant un « chiffre magique », peut encore dire qu'il s'agit d'une minorité d'actionnaires, bien que celle-ci ait sensiblement augmenté.

Bien évidemment, tout réduire aux nombres est simpliste. Comme nous l'avons vu, il y a toujours une ombre au tableau, ou plutôt, des ombres aux nombres. Toute action en est une de délégation. Derrière ces nombres, il y a des activités d'employés, des décisions managériales, le nombre est en quelque sorte un produit fini et un résumé, parfois ou souvent imprécis de ces ombres. Les nombres se trouvent autant au cœur du discours des actionnaires que de ceux des dirigeants. On utilise souvent les mêmes nombres, certes, mais pour les deux groupes, ils n'ont pas toujours la même signification, comme nous avons vu avec les exemples de rémunération et de résultats de vote. Du côté des actionnaires, nous remarquons aussi que le groupe n'est pas totalement homogène, le vote étant divisé (de façon significative?).

Que retenir de tout cela? En fait, les tensions qui émergent des nombres semblent plutôt représenter ce qui se cache derrière ceux-ci : ce n'est pas tellement le 3% qui importe, mais plutôt la négociation par rapport au pouvoir des actionnaires, ce n'est pas le ratio d'équité des salaires entre employés et hauts-dirigeants, mais la disproportion en tant que telle. **Pour cette**

raison, nous ne trancherons pas, pour cette figure négociée, sur l'inclusion des intérêts des actionnaires dans le discours managérial. Les nombres semblent en quelque sorte une façade, une porte qu'on retrouve devant presque toutes les pièces hantées dans lesquelles on tente de rentrer.

5.2.5 Des règles et conventions

Aux assemblées générales, tout semble réglé au quart de tour. Il y a d'abord le mot d'introduction du président du Conseil, l'allocation du PDG, la période de questions sur les résultats financiers, les propositions de vote, la période de questions, puis le dévoilement des votes. Même l'allocation en tant que telle a une structure assez précise : il y a d'abord un petit historique et une présentation de la Banque, un survol des membres de la direction, des résultats financiers, de l'environnement économique, etc. Chacun des éléments de l'assemblée a des règles particulières, qui sont expliquées à l'oral, à l'écrit ou encore de façon convenue. De plus, ce sont les dirigeants qui décident quand donner la parole et ne se gênent d'ailleurs pas pour la couper de temps en temps. Encore une fois, ce n'est pas vraiment dans l'analyse initiale que nous avons repéré l'importance de cette figure, mais plutôt en se penchant sur les discours dans lesquels on trouvait d'autres figures. Dans cette partie, il est donc abordé comment est négocié ce système.

Les actionnaires acceptant le déroulement, la négociation semble fonctionner, dans le sens que les deux acceptent les règles du jeu en général. Par contre, l'absence de nombreux actionnaires aux assemblées peut aussi être un message comme quoi cette façon de faire, de tenir les assemblées, ne comble pas ces actionnaires absents. Les actionnaires présents représentent

uniquement une infime portion des actionnaires minoritaires de la Banque Nationale. En 2016, il n'y avait pas plus de 120 personnes présentes dans la salle.

Certaines autres conventions sont de leur côté contestées. Un peu plus tôt, il était abordé la proposition pour changer l'influence du vote sur les rémunérations. On contestait la convention selon laquelle il n'y a pas de chiffre magique. Même si la proposition a été rejetée à la fois par la plupart des actionnaires et les dirigeants, on peut s'imaginer qu'adoptée, la proposition aurait possiblement pu devenir une règle écrite. Ce processus est appelé ici négociation et redéfinit constamment l'organisation, ou l'*organizing*.

Daniel Thouin : Passons maintenant à la deuxième proposition.

Jean Douville : Monsieur Thouin (1 s), on peut les prendre en blocs vos propositions si vous voulez, peut-être qu'on peut voter individuellement sur chacune, ça vous, euh...?

DT : Moi c'est, vvv, vous les avez pris comme, comme ça, vous me les présentez comme ça, on pourrait peut-être en discuter après, ça me dérange pas.

JD : Ben, allez-y, vous allez présenter vos trois propositions une après l'autre?

DT : Oui, oui.

JD : Parfait. ((Lève le bras)). Allez-y.

DT : Euh, la deuxième proposition?

JD : Bien sûr.

DT : C'est celle qui euh...

JD : [Monsieur, excusez-moi j'veux pas vous interrompre, mais est-ce que quelqu'un voudrait intervenir sur la première proposition? (2 s). ((Lève les bras en l'air en haussant les épaules)). Quand même laisser la chance aux gens de... Mais allez-y, allez-y, y'a pas de volontaires ((sourit)).

DT : Donc, je, euh, j'vais vous suivre Monsieur le Président dans ça, là. On, on finira le vote après chaque proposition.

Assemblée de 2014

Tout d'abord, remplissons les trous pour comprendre l'interaction. L'actionnaire a d'abord présenté ses trois propositions à la Banque avant l'assemblée. Ces propositions ont été reprises dans un document remis aux actionnaires selon un ordre précis. L'actionnaire les a donc expliquées dans le même ordre et pensait qu'elles seraient votées en bloc. Le président du Conseil d'administration discute alors avec l'investisseur pour savoir comment procéder : ce fonctionnement pose problème à Jean Douville, peut-être l'étonne-t-il, le dérange-t-il, ou veut-il

simplement en savoir davantage. Chez les deux actants en négociation, on accompagne sa façon de penser de « peut-être », « ça me dérange pas » et de « si vous voulez ». L'enjeu pour déterminer de la façon de faire ne semble pas trop déranger ni l'un ni l'autre, ils sont polis dans leur approche, comme s'ils ne voulaient pas imposer leur façon de faire. Toutefois, le fonctionnement du vote — les propositions votées en bloc ou individuellement — pourrait être important : si elles sont votées en bloc, comment savoir, par exemple, laquelle était plus soutenue, laquelle était plus impopulaire? Plus tard, Douville intervient, demandant s'il y a des questions pour la première proposition. Ainsi, ensemble, les deux établissent une façon de faire, qui sera employée pour les deux autres propositions : 1) la présentation de la proposition, 2) les questions, et plus tard, le vote, qui se fera pour chaque proposition respective. Une convention a donc été créée, qui aurait pu être reprise, en utilisant une formulation telle que « l'année dernière, on a fonctionné ainsi », par exemple, même si ce ne fut pas le cas (il n'y a pas eu de proposition du MÉDAC les années suivantes).

De par cette façon d'organiser la séance, il semble ici que les dirigeants laissent une certaine place pour établir certaines règles et conventions pour le déroulement de l'assemblée, même si, au fond, c'est surtout Douville qui propose en grande partie la façon de faire. Toutefois, pour certaines règles mises en place, personne ne peut y déroger, pas même le président du Conseil :

Actionnaire: I would like to speak against the first proposal, I think that management's interests when they own shares in the bank or have options are aligned with shareholders, so I would like to speak against it. Thank you.

Jean Douville: Thank you. ((Quelqu'un parle dans l'assistance)). Pardon? Yes. Sir? Good point, I'm being brought back to order here. Will you please identify yourself and state if you're a shareholder or a...

A : My name is Eugory Multin, I'm a shareholder and an employee.

Assemblée des actionnaires 2014

Ici, l'actionnaire n'avait pas respecté la consigne qui consistait à se présenter en donnant son nom et à préciser s'il est actionnaire, intermédiaire, etc. Il semble donc y avoir une règle non écrite selon laquelle le président du Conseil doit jouer le rôle de médiateur et s'assurer que les consignes soient respectées (sinon c'est quelqu'un d'autre qui le dit au président, qui corrige la situation).

Une touche d'humour, peut-être?

Quand on parle d'argent, c'est sérieux. On peut s'attendre à ce que les dirigeants et membres du conseil d'administration présentent clairement et sérieusement les résultats financiers, les perspectives de l'entreprise. Ou... est-ce vraiment le cas? À la fin de l'assemblée en 2015, le président du Conseil Pierre Houde dévoile le bilan des votes : « Les résultats reçus sont les suivants : les administrateurs ont reçu en moyenne 98,5%. Le vote consultatif, euh, sur la politique de rémunération, 94%, en faveur, l'auditeur indépendant, 99%, on s'croirait presque en régime soviétique ». Toujours pendant l'assemblée de 2015, un actionnaire utilise une personne pour expliquer au PDG Louis Vachon ce qu'est le « self-direct mortgage ».

Actionnaire : Alors c'est que, si vous avez, mettons 200 000\$ dans vos RÉER...

PDG : [Oui.

A : [Et puis Monsieur qui est ici y'a un condominium à Saint-Sauveur ((pointe quelqu'un)), y'aimerait ça qu'j'lui fasse une hypothèque.

PDG : Y'en a plusieurs, d'ailleurs, vous avez choisi la bonne personne.

A : [Oui, c'est ça. ((Éclats de rire))

Louis Vachon se sert donc de la personne prise en exemple par l'actionnaire, visiblement un ami ou du moins, une connaissance, pour glisser une blague. Cette façon d'arrêter l'actionnaire un instant pour lancer une réplique humoristique est une pratique assez courante dans les assemblées étudiées. Le président du Conseil et le PDG le font à cinq reprises en 2016 pendant la

trentaine de minutes d'échange avec les actionnaires de cette assemblée. Ce sont des répliques courtes, souvent d'une phrase, et parfois contenant aussi un élément d'information pertinente.

Par exemple, voici ce que dit le MÉDAC à propos des accomplissements de la Banque :

Willie Gagnon : Donc euh, les, les discussions avec la Banque ont très très bien été, probablement la meilleure banque, mis à part, j'dirais la Royale, qui s'est déplacée pour venir nous voir dans nos bureaux, pis c'est le seul point de distinction. Donc, euh...

Pierre Houde : [On comprend l'message, on ira vous voir.

Ce n'est pas textuellement ce que le président du Conseil dit qui fait rire les actionnaires, c'est ce qui l'entoure, particulièrement son ton de voix, et le contexte (ce qui a été dit avant). Se moque-t-il des propos du représentant du MÉDAC et de sa façon de considérer les efforts des banques ou reprend-il la figure de l'humour que le représentant aurait pu apporter? Avec les données disponibles — c'est-à-dire le non verbal et le contexte —, on peut estimer qu'il reprend simplement cette figure amenée par le représentant, même si le président du Conseil est probablement sérieux sur le fond.

La figure de l'humour, incarnée par le président du Conseil ou le PDG, peut servir à s'humaniser, à montrer qu'on peut aussi prendre le temps de rire, de détendre l'atmosphère, de se rapprocher des actionnaires. De plus, en restant dans un environnement sérieux comme une assemblée, lancer des pointes d'humour ne semble pas vraiment nuire, sauf pour la traductrice de l'assemblée de 2014, qui ne peut s'empêcher de rire lorsque Vachon présente un des hauts-dirigeants : « Monsieur Stéphane Bilodeau, Opérations et Bureau d'initiative, [...]. Stephane is absent, he had stomach flu and given the circumstances his absence is appreciated ». Il semble donc que la présentation des dirigeants soit une bonne occasion de lancer la première blague. En 2016, il explique cette fois que « leurs photos [des membres de la direction] ne sont pas montrés

à l'écran. Dans la majorité des cas, c'est une bonne chose ((rires dans l'audience)) (6 s). La mienne non plus d'ailleurs, vous avez remarqué ».

L'humour peut aussi être utilisé différemment. C'est ainsi un usage distinct qu'en fait Daniel Thouin, pendant l'assemblée de 2014 :

[...] je me permets une petite pointe d'humour. Sur la Banque du Canada, qui est l'instrument financier le plus important du pays qui voit à l'organisation de toutes les banques, qui voit à établir la politique bancaire de, du Canada et cette Banque a généré des gestionnaires absolument extraordinaires, M. Carney est rendu maintenant en Angleterre, à la Banque d'Angleterre, la plus grande Banque du monde, et je pense qu'y faudrait aussi l'utiliser comme source de référence pour établir le salaire de vos hauts-dirigeants.

On voit ainsi que l'intervenant rit plutôt jaune. On pourrait dire qu'il s'agit ici d'une forme de sarcasme, pour expliquer qu'il est ridicule qu'une personne gérant autant d'argent comme Carney gagne moins que le PDG d'une banque telle que la Banque Nationale. De plus, les actionnaires et dirigeants qui estiment que la rémunération des hauts-dirigeants est juste ne comprendront pas et se demanderont simplement où est la blague. Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, nous pouvons repérer généralement cette ironie — et l'humour en général — grâce au contexte, au verbal ou non-verbal, la métacommunication. La situation agit, indique que ceci est ironique ou comique. Ici, elle est assez explicite : « je me permets une petite pointe d'humour ».

L'humour, ou du moins, le sarcasme, est ventriloqué ici pour montrer un point, un argument, le ridicule d'une situation. On assiste donc du côté des dirigeants à un humour bon enfant, innocent, alors que du côté de cet intervenant, il est plutôt ventriloqué à des fins de revendication, de changement. Les autres actionnaires, par contre, utilisent essentiellement le même genre d'humour que les dirigeants. Il semble donc aussi y avoir une certaine régulation et l'humour

dans les assemblées n'est pas une exception, mais plutôt une part intégrante de plusieurs discours.

Qu'est-ce que cette figure des règles et conventions nous apprend donc? Elle nous permet de porter un regard sur cette négociation entre les actionnaires et les dirigeants, de voir qu'elle peut être ventriloquée pour apporter un point, assurer l'ordre, paraître plus humain, etc. Les règles et conventions mises en place obligent aussi les dirigeants et actionnaires à agir et à faire les choses d'une certaine façon, pas seulement celles qui ont été établies par les organisateurs et les dirigeants, mais aussi les lois sur les sociétés par actions. Donc, d'un côté, la figure des règles des dirigeants, de l'autre, la(les) figure(s) des règles des actionnaires. Dans certains cas, les règles, comme les nombres, cachent les spectres que l'on veut vraiment incarner. Si nous voulions continuer avec notre métaphore de la hantise, nous pourrions dire que les règles sont les planchers spectraux sur lesquels planent les fantômes. **Pour cette raison, il est difficile, à nouveau, de trancher sur l'inclusion des intérêts des actionnaires pour cette figure négociée.** Comme pour la figure des nombres, cela a sans doute un lien avec le fait que l'importance de cette figure a été surtout repérée en étudiant des discours qui reflétaient d'autres figures.

Les adeptes de l'approche critique se demanderont si les règles pendant l'assemblée permettent d'assurer un contrôle et de garder des structures de pouvoir en place. Il est certain que des pratiques en place convergent dans ce sens. D'abord, les administrateurs, avant d'être élus par les actionnaires, sont présélectionnés par le Conseil lui-même (Circulaire, 2016, p. 12). De plus, la Banque indique quelles propositions appuyer ou refuser, et peut exposer ses arguments de façon détaillée à travers ses communications : elle contrôle ainsi en grande partie l'information. Ce sont des exemples de mécanismes en place, qui permettent au Conseil et à la direction de garder

un certain contrôle. Ces mesures ne sont pas nécessairement contestées par les actionnaires, qui semblent en général accepter les règles du jeu.

Comme nous l'avons vu dans cette partie, il y a eu création, quelque chose de nouveau a été créé de façon plus explicite qu'avant : un nouveau spectre, qu'on peut appeler « convention possiblement en devenir », qui pourra être incarnée, ou non, prochainement, comme une planche de bois, qu'on pourra un jour, possiblement, fixer au plancher.

5.2.6 *Employés*

Les figures des employés sont présentes à chacune des assemblées, mais pas de façon aussi éloquente que les autres parties prenantes présentées auparavant, sauf pour l'assemblée de 2016, pendant laquelle on leur accorde une place de choix.

En 2016, le PDG de la Banque exprime sa gratitude envers le travail important des employés :

La gestion des talents demeure une très grande priorité pour nous. Nous maintenons une attention SOUTENUE envers la formation et la mobilisation de nos employés. Nous RENforçons notre culture de collaboration et d'adaptation au changement, avec ce qu'on appelle les 3 C, c'est-à-dire la communication, le cheminement et la cadence des changements. Au niveau de la communication, nous avons chaque année, nous étant moi-même et les membres du Bureau de la Présidence, nous faisons un effort au court d'une période de trois à quatre semaines, pour rencontrer 3 à 4 mille de nos employés face à face. Pas en Skype, là, pas en appel conférence. Face à face. Et c'est un dialogue. C'pas un monologue, c'est des dialogues. [...] Des fois on accélère, on aime toujours accélérer, on veut toujours aller plus vite, mais parfois aussi faut ralentir, faut écouter, savoir que les gens sont essoufflés, alors des fois, on retarde un peu les projets, on les fait sur une plus longue période, on donne un coup de main à nos gens pour s'adapter. Pourquoi on fait ça? Parce que le facteur humain demeure un élément essentiel de différenciation dans le domaine bancaire. MALGRÉ la révolution technologique. SURTOUT à cause de la révolution technologique. Ça, ça va demeurer très important pour nous.

Le PDG explique donc l'importance que la Banque accorde à ses employés. Il reste que les résultats financiers, comme nous l'avons déjà vu, semble peser un peu plus lourd sur la balance, puisque des centaines d'emplois ont été coupés en 2015, en raison de la situation

économique. Il y a une certaine tension interne chez les dirigeants entre ces deux facteurs, ventriloqués par la situation.

La volonté d'offrir un environnement stimulant pour les employés et de leur accorder une voix n'est pas contestée par les actionnaires pendant les assemblées. Toutefois, l'un des actionnaires prend le temps de formuler en 2016 une requête particulière à la Banque :

Actionnaire : Euh, j'voudrais vous dire que quand je reçois l'information du montant de mes dividendes, moi ma première réaction c'est toujours de penser qu'y'a 20 000 employés (1 s) qui ont contribué à m'envoyer ça.

LV : Oui.

A : Ça m'impressionne beaucoup. Et quand j viens à l'assemblée annuelle — j viens pas à toutes les ans —, mais quand j viens à l'assemblée annuelle j'ai établi une pratique. J'arrive de bonne heure et je, euh, cause avec les employés qui nous accueillent et je leur dis le message suivant : un vieil actionnaire de 35 ans et je vous remercie pour le bon travail que vous faites et la bonne façon dont vous prenez soin de mon capital. Savez-vous c'est quoi mon constat, Monsieur le Président? C'est qu'nos employés sont pas habitués à recevoir un message de même de la part des actionnaires. Euh, y sont contents de l'prendre, y sourissent, mais c'est comme si, j'sais pas, là, ce, c'est pas la coutume. Alors moi c'que j'vous dis, Monsieur l'Président, c'est que, chapeau, à tous nos employés et, j'vous fais une offre enfin : si jamais vous faites un p'tit comité quequ'part, là, pour réfléchir sur comment on pourrait canaliser la reconnaissance des actionnaires auprès des employés ((lève son doigt en l'air)), j'suis preneur.

L'actionnaire en question souligne donc sa gratitude envers les employés, et va même jusqu'à s'engager à participer à un comité visant à reconnaître les efforts des employés par les actionnaires. L'idée est appuyée par le PDG, qui dira qu'il s'agit d'une « très belle suggestion ». Les nombreux applaudissements et la réplique d'un actionnaire : « J'appuie la proposition » semblent d'ailleurs montrer le support des autres actionnaires au discours.

Pour les deux groupes, donc, les spectres *employés* sont employés fort similairement : ils représentent pour eux non pas seulement un maillon parmi d'autres afin d'atteindre un objectif financier, mais des êtres humains auxquels il faut donner de la considération. **La**

négociation, comme ce fut le cas pour les spectres des clients, permet de mettre en commun des valeurs similaires : les intérêts sont donc ici pris en compte par la direction.

5.2.7 Responsabilité sociale ou la figure qui se trouve toujours au bas des listes, mais qu'on ne peut ignorer

La responsabilité sociale de l'entreprise est surtout abordée par les dirigeants, mais aussi par les actionnaires. Il ne semble pas y avoir un clivage important de ce côté. En 2014, pendant l'assemblée en Alberta, l'accent est beaucoup mis sur l'effort local :

We're also very involved in the community we have numerous philanthropic partnerships. In education. Like, euh, our donation to the Mount Royal University. Youth. Our participation in the Breakfast Club of Canada across the country, including Alberta. And community outreach through our participation in different United Way campaigns. We also have the one for youth, euh, euh, our group, euh, and, euh, a campaign where we gave a million dollars to 104 different youth organizations and the donations were validated and analyzed by ten regional comities throughout Canada including one here in Calgary. Seven projects were supported in the Prairies region including two here in Calgary: Friends of Bishop McNally High School Society and the Children Birthday Miracles Group. Also, we provided support to, euh, the flood victims here last year and also we continue to expand our volunteer program for employees.

Cet effort particulier ventriloqué par Louis Vachon montre que la Banque contribue à la communauté de la région et indique par le fait-même qu'elle tient à elle en finançant des projets. On n'y revient pas plus tard ni du côté des dirigeants ni des actionnaires. À l'assemblée de Montréal, en 2016, Louis Vachon met davantage l'accent sur la promotion de l'entrepreneuriat et à l'éducation :

Notre engagement envers l'entrepreneuriat se poursuit, avec notre participation active dans plusieurs domaines dont l'école d'entreprenurship de Beauce, euh, le centre de, euh, le groupe de sociofinancement Ulul, la maison Notman, Adrenalis, et plusieurs autres. Notre contribution importante à l'amélioration du maillage entre l'éducation et le privé s'accélère, avec de nombreux partenariats avec plusieurs universités, dont HEC Montréal, l'Université Laval, l'Université d'Toronto, l'ETS.

La même année, le MÉDAC aborde le sujet de la fiscalité, en posant des questions très directes au PDG, à savoir si la Banque avait des activités au Panama, à la Barbade et si elle était impliquée dans une transaction de blanchiment d'argent. Le sujet traité est à ce moment d'actualité et présente des questionnements probablement partagés par d'autres actionnaires. Le PDG indique que c'est de moins en moins socialement acceptable de procéder ainsi : « on est sortis de là complètement en 2007 [Bahamas]; d'ailleurs on avait eu les félicitations du MÉDAC à l'époque, vous vous rappelez? ».

Chez les autres actionnaires minoritaires présents aux assemblées, la responsabilité sociale ne semble pas déchaîner de passion, mais on ne rejette pas non plus son importance. Il n'y a donc pas de tension visible entre la performance financière et la responsabilité sociale. Personne ne nie donc que cette figure est importante, et nécessaire; il s'agit d'un sujet qui sera toujours abordé, que ce soient dans les assemblées annuelles et les rapports. Il ne semble toutefois pas s'agir, surtout du côté de la plupart des actionnaires, d'une priorité. Il s'agirait donc une nouvelle fois d'une figure qui fait objet de quasi-consensus dans ce cas-ci. Il y a toutefois, comme il a été vu précédemment, une certaine tension entre la responsabilité sociale et la gouvernance. En exemptant cette tension, **les figures des deux parties sont similaires et par conséquent, les intérêts des actionnaires sont pris en compte.**

5.3 Retour sur l'analyse

Comme nous avons pu le constater dans cette section, les spectres se promènent, se croisent, se transforment et s'hybrident. Nous nous retrouvons avec ces entités :

- 1- Les spectres des dirigeants et de la Banque (5.1.1);
- 2- Les spectres des actionnaires minoritaires (5.1.2);
- 3- Les spectres négociés (5.2).

Dans le prochain acte, la discussion portera sur le rééquilibrage entre les deux parties et présentera surtout les conséquences et les implications de ces transformations spectrales, figurales, musicales et à quel point l'actionnaire minoritaire y contribue.

Discussion

Voici venu le temps de discuter des implications de l'analyse, d'obtenir enfin la réponse à nos questions de recherche et de présenter les contributions de ce travail.

6.1 L'hybride dirictionnaire

6.1.1 Retour sur les questions de recherche

Il a été observé, dans la partie précédente, que plusieurs figures repérées chez les dirigeants se retrouvaient aussi chez les actionnaires minoritaires et que les tensions trouvées au sein des assemblées sont aussi importantes entre les actionnaires qu'entre les actionnaires et les dirigeants. C'est surtout l'actionnaire MÉDAC qui formule certaines réserves concernant certaines décisions de la Banque, en particulier à propos de la gouvernance. Les discours des dirigeants sont quant à eux homogènes et reflètent les mêmes valeurs, liées aux figures qui ont été relevées. Bien évidemment, derrière ces discours officiels, il y a des tensions qui ont permis l'élaboration de ces discours soumis aux actionnaires et aux autres parties prenantes.

Tout d'abord, dans la première partie de l'analyse, nous tentions de voir ce qui animait les dirigeants et les actionnaires de la Banque Nationale, ce qui constituait notre première question de recherche. Pour les dirigeants, nous avons vu que les figures de la performance financière, de l'environnement économique, des clients et des actionnaires les animaient. Du côté des actionnaires, il s'agissait plutôt de la performance financière, de la gouvernance et des clients qui les animaient.

Bien que les figures des actionnaires soient récupérées par les dirigeants, nous avons toutefois vu qu'il y avait certains désaccords. Les mêmes spectres sont exposés des multiples côtés, mais ils ne représentent pas exactement la même chose ni pour l'un ni pour l'autre. Nous avons, par exemple, le spectre *performance* officiel, mais aussi le(s) spectre(s) *performance* des

actionnaires. Les spectres s'influencent les uns les autres et peuvent émerger des négociations remodelés. La perception de la *performance financière* de l'entreprise chez les actionnaires, a pu changer, par exemple, en rencontrant *Performance Dirigeante* (et vice versa). **Le résultat de ces négociations forme ce que nous appelons l'hybride directionnaire.** Passons rapidement en revue ces transformations, exposées dans la partie précédente, qui ont eu lieu pendant ces interactions, pour se positionner sur l'intégration des valeurs des actionnaires :

Employés

À partir des interactions disponibles — assez peu nombreuses, certes —, **nous estimons que les intérêts des actionnaires sont pris en compte par l'entreprise, le Conseil et les dirigeants :** les figures des *employés* sont similaires, les deux actants semblant voir les employés de façon similaire.

Responsabilité sociale

Dans ce cas également, en omettant une tension avec la rémunération, il n'y a pas de changement dans le discours dirigeant suite aux négociations avec les actionnaires, puisque les figures de *responsabilité sociale* sont initialement similaires : **les intérêts des actionnaires sont donc pris en compte par l'entreprise, le Conseil et les dirigeants.**

Performance financière

Les figures sont assez semblables, malgré une certaine tension avec la rémunération. Lorsque mises en commun, il y a donc assez peu de changement. **Nous pouvons donc affirmer, que pour ces figures négociées, les intérêts des actionnaires sont pris en considération.**

Gouvernance

Principale source de contestation actionnariale, nous avons ici des figures parfois contradictoires. Ainsi, il y a opposition, chez **certains** actionnaires, entre les figures *gouvernance* des dirigeants et

a) *Performance financière (et gouvernance)* : la forme de rémunération sous forme d'options dilue le cours de l'action et un salaire élevé peut peser sur les **résultats** de l'entreprise;

b) *Responsabilité sociale (et gouvernance)* : pour une question **d'équité salariale**, des actionnaires estiment que la rémunération des hauts-dirigeants devrait être réduite pour atteindre un ratio respectable par rapport au salaire moyen;

c) *Gouvernance* : certaines règles concernant la gouvernance sont contestées, en particulier **l'élection des administrateurs et le poids des propositions** soumis par les actionnaires.

Au fil des années, la préoccupation concernant la gouvernance a augmenté sensiblement. On assiste donc à une tension assez importante, qui revient année après année, mais qui occasionne peu de changement en ces trois années. **Nous pouvons donc affirmer que pour cette figure négociée, les intérêts des actionnaires ne sont pas tous pris en compte par l'entreprise, le Conseil et les dirigeants.**

Clients

Des deux côtés, il semble que leurs figures soient fort similaires. **Nous pouvons donc affirmer, que pour ces figures négociées, les intérêts des actionnaires sont pris en considération.**

Donc, parmi ces éléments qui animent les actionnaires, lesquels sont subséquentement considérés par les dirigeants? Mise à part la question de la gouvernance, il semble que les figures de

performance financière et des clients sont bien prises en compte, tout comme la responsabilité sociale et les employés.

6.1.2 *Intermède musical*

La vision de la polyphonie organisationnelle, présentée dans cette section, apporte certaines nuances à notre analyse et nous permettra d'écouter ce qu'ont à dire les figures déjà exposées. En 2014, Cooren et Sandler font un parallèle entre les métaphores de la polyphonie, telle que présentée par Bakhtine, et de la ventriloquie pour étudier la communication. Cette polyphonie représente une multiplicité de voix dans les discours : « many *voices* can be heard and recognized in a text » (Cooren et Sandler, 2014, p. 225). Quand on parle, les mots employés sont empruntés aux autres — pensons simplement à l'apprentissage de la parole. Mais derrière ces mots, d'autres voix seraient présentes dans les discours. On peut alors se poser la question suivante : « *who* or even *what* speaks when someone communicates » (p. 226). Les liens entre polyphonie et ventriloquie sont flagrants et Cooren et Sandler n'hésitent pas à faire l'analogie (2014). En effet, la même question se pose : « *who* or even *what* is speaking » dans une approche ventriloque (p. 230). Les *voix* sont sans équivoque des *figures*, qui, par un effet de délégation, vont faire agir, faire parler une personne d'une certaine manière. Dans notre cas, nous retrouvons cette multiplicité des voix, dans un premier degré, avec les différentes parties prenantes comme les actionnaires et les dirigeants. Pour Hazen, qui aborde également la polyphonie organisationnelle, « there are at least as many voices as there are people. However, some are louder, more articulate, or more powerful than others » (1993, p. 16). Selon cette auteure, plus on « écoute » l'organisation, plus on apprend des choses différentes sur celle-ci. Ainsi, on a beau dresser l'oreille du côté du discours officiel, bureaucratique, on ne connaîtra pas toute la chanson

sans les voix des autres parties prenantes, comme celles des employés ou des actionnaires. Il faudrait donc se tourner vers ces voix plus marginales, parfois plus difficiles à écouter :

Members of these groups and others can take courage to speak, from their own experience, locating their authority in their own voices rather than outside themselves in bureaucratic rules, roles, and hierarchy. If any of us listens with a postmodern ear, she or he can hear such voices in any organization. They may be suppressed, muffled, inarticulate, halting, but they are there (idem, p. 21).

Dans un second degré, nous trouvons des voix divergentes à l'intérieur-même du groupe actionnarial, en particulier sur le thème de la gouvernance, mais aussi une grande part de silence. Comme nous l'avons déjà expliqué, très peu d'actionnaires sont présents aux assemblées, et peu d'entre eux posent des questions pendant l'assemblée. De plus, à l'intérieur-même de ces acteurs, nous avons repéré différentes voix prenant la parole dans ces groupes, comme la performance financière, la gouvernance ou les clients. Nous disions qu'il s'agissait de ce qui animait nos deux sujets étudiés.

La métaphore de la polyphonie peut représenter, pour Hazel, un morceau de jazz improvisé impliquant la participation de tous (1993, p. 24). Elle prend également l'image d'une pièce de théâtre, apportée par Boje (1993), que nous avons déjà quelque peu abordée. Dans notre cas, nous avons dû apporter un porte-voix pour écouter les actionnaires minoritaires des assemblées, que nous n'entendons pas régulièrement parler.

Ainsi, en écoutant les figures, que nous disent-elles? En premier lieu, nous pouvons dire que les voix de la performance sont celles qui semblent les plus importantes, qui font le plus dresser l'oreille pendant les assemblées. Elles reviennent également le plus souvent, selon notre analyse initiale, présentée en annexes.

Concernant la tension qui émerge relevant de la gouvernance, nous pouvons voir que la voix de la gouvernance des actionnaires, plus particulièrement du MÉDAC, se fait entendre

annuellement aux assemblées. Elle est sensiblement la même chaque année, toujours accompagnée d'une voix externe (ce qui se fait ailleurs, comme aux États-Unis) pour appuyer la prise de parole. Ces actionnaires utilisent d'ailleurs la montée des voix, des votes, contre la rémunération, par exemple, pour montrer une certaine évolution de l'appui reçu par les interlocuteurs qui défendent ce point de vue. Pour ceux-ci, la voix de la gouvernance des dirigeants va à l'encontre de leurs voix de la performance financière et de la responsabilité sociale.

Les dirigeants font la sourde oreille, la même chanson, le même refrain semble revenir : il s'agit du meilleur équilibre pour le moment. La voix est donc dans ce cas étouffée, la position de certains actionnaires à ce sujet étant plutôt écartée par le PDG. Il faut toutefois nuancer : la question amenée par les actionnaires, concernant la rémunération des hauts-dirigeants, n'est pas évitée. Le PDG prenait la peine de montrer pourquoi il pensait que c'était la meilleure façon de faire présentement (voir les figures de la gouvernance en négociation pour un rappel). Pour défendre l'effet des rémunérations sur la performance financière, il expliquait que la Banque rachetait davantage d'actions qu'elle en émettait. Il ne nie donc pas qu'il y ait une certaine influence, mais estime qu'elle est limitée. Toutefois, sur les questions d'écart de salaire avec les employés autres que les hauts-dirigeants, les positions de la Banque ne sont pas exposées pendant les assemblées. La voix actionnariale de la gouvernance est donc étouffée dans le sens surtout qu'elle ne se rend pas, de par l'organisation, en-dehors de l'assemblée, comme si celle-ci était insonorisée. Les différends se répètent donc, ne diffèrent presque pas d'année en année : ils sont différés.

Pour le reste, les deux interprètes forment un chœur : bien qu'il y ait quelques différences de tonalité, ils restent sur la même note. Par exemple, en 2016, les actionnaires souhaitent que la

Banque mise davantage sur le côté humain pour rejoindre les clients alors que les dirigeants chantent davantage les louanges du tournant technologique. Il semble toutefois que cela se fait au moins en partie par considération envers le client. Mais surtout, du côté dirigeant, on explique qu'on veut discuter des enjeux liés à la technologie des clients, concernant par exemple la numérisation des chèques. Les voix des clients des bouches actionnariales et dirigeantes, en s'hybridant, pourraient donc déboucher sur une troisième voix dans un futur proche, bien que pour le moment, elle ne se soit pas matérialisée, puisque cet aspect particulier des technologies ne ressort qu'en 2016 dans les interactions directes des assemblées et que la discussion, le débat sur cet aspect est différé.

Par contre, certaines voix ne se font pas toujours entendre assidûment. C'est le cas, par exemple, de celle des employés apportée par des actionnaires. On l'entend peu en 2014 et en 2015, mais elle se fait plus forte en 2016, alors que les actionnaires incarnent parfois un employé ou les félicitent pour leur travail. La situation est semblable avec la responsabilité sociale. Le sujet est abordé par les actionnaires de façon plutôt indirecte pour montrer le déséquilibre perçu entre le salaire des employés réguliers et des hauts-dirigeants. Toutefois, en 2016, il est davantage mis de l'avant, pour traiter aussi d'éthique fiscale. Le volume des discussions augmente alors quelque peu.

Les figures de l'environnement économique varient quant à elles de façon plus marquée et influencent d'ailleurs d'autres figures dans les discussions dans les assemblées. À un tel point que pour les actionnaires, nous avons jumelé l'environnement à la performance financière. En 2014, les dirigeants parlaient par exemple de la situation du Québec et de l'Alberta, ce qui accaparait une partie importante de leur discours. On revient quelque peu sur la situation canadienne et québécoise dans les autres années, sans revenir longtemps sur les défis propres au

Québec, et presque pas sur l'Alberta. Ces voix changent donc selon les aspects socio-économiques en-dehors des assemblées, qui fluctuent pendant ces trois années.

Au final, donc, chacune de ces voix sont mixées ensemble. Dans ce morceau, nous entendons beaucoup parler de performance — on y met un point d'orgue — mais nous entendons aussi parler de clients, d'environnement économique, par exemple. Seule la voix de la gouvernance des actionnaires est étouffée, mais cela n'empêche pas que nous soyons privés des voix de plusieurs actionnaires absents des assemblées. Cette discussion sur la polyphonie ramène cette idée postmoderniste de la présence d'une multitude de petites histoires dans une organisation, et réaffirment leur entrelacement et leur hybridation.

Elle nous a permis de nous pencher brièvement sur la portée de chacune des voix, leur importance relative, ainsi que leur influence sur les autres. De plus, nous nous sommes demandés si les voix changeaient à travers les années et si celles des actionnaires étaient écoutées. Nous accordons que les dirigeants et actionnaires accordent généralement leurs violons de concert. Toutefois, dans la prochaine section, nous verrons que c'est surtout parce qu'ils sont synchronisés avant même le début de la première assemblée étudiée.

6.1.3 Pour aller plus loin

Les intérêts des actionnaires sont souvent représentés par la Banque, mais dans la plupart des cas, la négociation vient plutôt les confirmer qu'autre chose; il n'y a essentiellement pas — dans les données recueillies — d'*émergence*. En exposant des spectres respectifs lors de la négociation, les fantômes se mélangent. Jaillit alors une co-construction et parfois même aboutit à une émergence de valeurs (Tarde, 1906), à une intégration (Follett).

Pour Tarde, cette émergence n'est pas régulière : « bien rarement, l'influence qu'il subit a pour effet de lui suggérer un état mental qui n'est ni semblable ni contraire à l'état mental du sujet modifiant, mais qui est quelque chose de tout différent » (1906, p. 12). Cette émergence serait issue d'échanges et d'enchevêtrements. Nous ne serons guère déstabilisés avec cette idée de Tarde que la « société est un tissu d'actions inter-spirituelles, d'états mentaux agissant les uns sur les autres [...] Chaque action inter-spirituelle consiste dans le rapport de deux êtres animés, [...] dont l'un modifie l'autre mentalement, avec ou sans réciprocité » (p. 11). Pour Follet non plus, cette émergence, cette intégration ne se fait pas nécessairement. La négociation échoue souvent en domination ou en compromis compromettant. Dans ces cas, on ne prend pas en compte la diversité d'une des parties (on domine l'autre) ou on en sacrifie une partie (compromis). L'intégration, quant à elle, se nourrit de la diversité des deux parties pour qu'il en résulte une idée tout à fait nouvelle, qui, sans sacrifier, arrive à satisfaire les deux.

Nous ne pouvons aller jusqu'à dire que quelque chose de totalement différent, une émergence, une intégration ait vu le jour lors des négociations des assemblées de la Banque Nationale. Pour la question de la gouvernance, on pourrait même parler de domination (d'actionnaires et de la Banque envers certains actionnaires). Bref, nous affirmons toujours qu'il y a une construction mutuelle de l'organisation, dans ce cas-ci, d'un hybride directionnaire, tout en faisant une distinction avec une émergence à la Tarde, que nous ne semblons pas retrouver chez cet hybride. Car, même sans grand changement apparent, le renouvellement de structures semblables mises en place, par la négociation, constitue, selon nous, une reconstruction.

Avant tout, en exposant leurs discours dans les assemblées, les deux parties doivent se ventriloquer; même s'ils parlent au nom d'autres spectres, il reste toujours que c'est eux, leur aspect matériel qu'ils incarnent. Pour Cooren, donc, il y a toujours à la fois l'aspect matériel et

son spectre incarné de différentes façons selon ce qui l'incarne (2010). Chaque être serait à la fois matériel et immatériel. La négociation a toujours lieu entre les spectres, parce que le matériel, en soi, n'est défini que par ce qui lui est extérieur.

De plus, selon Bakhtine, le sujet humain se constitue de par ses relations d'interaction avec les autres et son environnement; « people do not have access to a coherent image of themselves as objects in the world as they experience it » (Cooren et Sandler, p. 227). Ainsi, ces voix, ces figures répertoriées, comme la gouvernance, doivent d'abord émerger par un élément externe. Il faut, par exemple, à l'actionnaire, le dirigeant, pour faire parler ses *spectres*; il doit être en interaction. Métaphoriquement, le dirigeant tend ici un miroir pour le chercheur, reflétant, « exorcisant » les spectres de l'actionnaire.

Les décisions des dirigeants sont prises à partir des figures... des dirigeants. Donc ce ne sont pas exactement les employés, les actionnaires, la performance financière, ce sont les employés, les actionnaires, la performance financière vus par les dirigeants qui ont surtout une influence. En définitive, la négociation entre les figures se déroule principalement *in fine* chez les dirigeants.

Car lorsque les hauts-dirigeants se réunissent pour discuter des décisions importantes, les actionnaires, les clients sont uniquement là spectralement.

D'une certaine façon, on pourrait donc dire qu'au final, les dirigeants contrôlent entièrement l'entreprise. Toutefois, avec les considérations apportées dans ce travail, il semble plutôt qu'en animant, en partie, c'est-à-dire avec d'autres spectres, les dirigeants, les actionnaires ont une certaine influence.

6.1.4 Retour sur la section

Bref, cela ne veut pas dire que même si les figures des actionnaires sont reprises dans les discours officiels, on s'entend sur chacune d'elles et qu'elles représentent la même chose pour

les uns autant que pour les autres. Ces tensions, ces similitudes et divergences de figures tirées des assemblées et des rapports annuels construisent l'organisation qu'est la Banque Nationale, en concert avec les autres actants de l'organisation. Il est possible, comme le travail l'a montré, de réunir les figures principales pour trouver qui se cache derrière tous ces spectres, représentant l'équilibre entre l'actionnaire et le dirigeant, les voix mixées :

-La performance financière de l'entreprise est la priorité;

-Il faut considérer le caractère humain des clients et des employés et leur porter une attention particulière;

-On est partagé sur la question de la rémunération.

6.2 Contribution prévue de la recherche

L'investisseur, en analysant régulièrement les mêmes entreprises, admet que l'organisation en est une en mouvement. Derrière les chiffres, il y a des interactions, qui changent constamment cette organisation. Lorsque l'investisseur investigate et analyse une entreprise, il est en quelque sorte un chercheur. L'entreprise résume ses communications avec les fournisseurs, les clients, les actionnaires, la communauté et tous les autres acteurs, l'investisseur les interprète. En même temps, chaque transaction boursière est un acte de communication, qui a une incidence sur les marchés, eux-mêmes des organisations. Ainsi, échanger des actions est un acte de métacommunication : l'investisseur communique sur les communications constituant l'organisation, cette métacommunication organisant elle-même le marché boursier. Et les dirigeants ont certainement un rôle à jouer dans cette métacommunication — et donc sur la volatilité des marchés —, y participant eux-mêmes, de leur façon de réciter les organisations, de choisir les personnages principaux de leurs récits.

Alors pourquoi si peu de recherches en communication organisationnelle sur le milieu financier?

Dans un premier lieu, il s'agit d'un phénomène complexe à étudier. Accorder un état stable aux

acteurs et aux organisations simplifie la recherche. Dans cette même optique, on veut rationaliser ces opérations, pour pouvoir apporter des pistes concrètes d'action. Dans la littérature recensée, les chercheurs qui se sont penchés sur les relations entre les actionnaires et les dirigeants restaient surtout dans une optique de transmission efficace des informations. Il est donc nécessaire de pouvoir sortir de ce paradigme de rationalisation des organisations qui sévit dans le milieu financier. Cette recherche va dans ce sens en observant comment des discours échangés entre des actionnaires et des dirigeants peuvent potentiellement créer de nouvelles valeurs, de nouvelles structures, de nouvelles cultures d'entreprise, ou les renouveler, cette dernière avenue étant celle qui semble s'être davantage imposée pendant cette période. En prenant compte des avis des différents actants, on peut développer un nouveau régime de conception pour arriver à un nouveau régime de signification, et donc trouver un équilibre à la fois entre les différents groupes, mais aussi avec les non humains (Boily, 2011, 2015). Les outils techniques d'aujourd'hui rendraient cette inclusion plus possible que jamais. Cette ouverture peut permettre l'élaboration de nouveaux savoir-faire découlant de cette « coproduction, de la cocréation, du codesign » (2013, p. 74).

Dans l'entreprise étudiée, nous avons vu les thèmes qui sont importants pour les actionnaires minoritaires et les dirigeants, ce qui les animait. L'étude tente de sortir un peu des cadres traditionnels pour offrir un portrait plus précis de l'actionnariat minoritaire dans le secteur bancaire, tout en gardant à l'esprit les retombées des autres disciplines. Ce faisant, elle pourrait encourager des chercheurs du milieu financier à se tourner davantage vers ce paradigme de co-construction, de cohabitation des cultures, de ventriloquie, créées à partir des discours qui sont véhiculés dans ces organisations. L'étude se penche beaucoup sur différents spectres qui peuvent devenir présents dans les interactions d'une organisation et ils sont tous placés initialement sur

un pied d'égalité : que ce soit une personne, un trépied, une idée, une valeur; tout ce qui a un pied dans la pièce.

La démarche a également été exposée dans un souci de transparence tout le long du travail, laissant des traces assez exhaustives de la façon de procéder pour trouver et décortiquer les différentes figures discutées.

Sont également apportés des éclaircissements sur la question de l'actionnaire et particulièrement sur l'activisme actionnarial, encore peu étudié. Nous ne nous sommes pas penchés uniquement sur le pôle d'analyse conventionnel, du dirigeant, mais également sur celui de l'actionnaire. Cela s'est réalisé sans nécessairement dire s'il était meilleur ou moins bon que le pôle dominant, mais en montrant qu'il existe et a sa place dans l'organisation.

Dans le prochain acte, nous ferons un rappel des points importants de cette thèse. Puis, nous verrons les limites de cette recherche, pour finir par une réflexion.

Acte 7 : Conclusion, réflexions

Une fois la création complétée, il est temps de chômer. C'est ce qui était prévu dans cet acte, qui fera une rétrospective sur le petit monde créé et sur sa position dans le grand monde de la recherche.

7.1 Récapitulatif et rétrospective

Nous sommes partis du constat que l'activisme actionnarial est de plus en plus important, mais qu'il n'aboutissait pas toujours à une action de la part de la direction. Nous avons donc voulu savoir si dans une organisation en particulier, la Banque Nationale du Canada, les intérêts des actionnaires étaient représentés.

Pour ce faire, nous avons particulièrement étudié trois vidéos des assemblées annuelles des années 2014, 2015 et 2016 et les rapports annuels correspondants. Nous avons utilisé pour les analyser l'approche ventriloque, qui, grosso modo, nous a permis de relever les figures qui animent et sont animées par les actants dans les interactions, jumelée à la narration postmoderniste, qui apporte cette idée de changer le pôle d'analyse. En les utilisant conjointement, nous avons pu construire la déconstruction des assemblées. Ainsi, nous voulions connaître ce qui animait chacune des parties étudiées, les différentes figures que chacun incarnait, en se tournant à la fois vers les pôles dominant et plus marginaux. Nous avons alors observé comment les figures des actionnaires — la performance, la gouvernance, les clients, les nombres, les règles, les employés, le contrat social — étaient négociés pendant les assemblées avec celles des dirigeants et quel était le résultat de cette négociation. Pendant la discussion, il a été vu à travers ces négociations que les valeurs et les intérêts des actionnaires étaient généralement pris en compte. Malgré tout, nous jugions nécessaire de spécifier que cette prise en

compte était davantage due à une similitude initiale des figures, plutôt qu'à une émergence à la Tarde, à un Nouveau Spectre, dont on ne pourrait retracer l'origine à l'un ou à l'autre, mais au résultat de leur diversité.

De cette recherche, quelques remarques s'imposent. Premièrement, on parle souvent, dans les nouvelles par exemple, d'actionnaires activistes, d'institutions, qui veulent faire changer l'organisation rapidement afin d'engranger des profits à court terme. Ce n'est pas ce qui se dégage des assemblées de la Banque Nationale. L'actionnaire le plus activiste, le MÉDAC, vise surtout à accorder une place décisionnelle plus importante aux actionnaires et à encourager les pratiques sociales de la Banque. L'activisme, qui est cette volonté d'influencer les pratiques et stratégies d'une organisation, est une tendance qui semble prendre de l'ampleur dans le milieu. Des actionnaires, comme ceux de CIBC ou de Barrick Gold, en 2015, ont voté majoritairement contre la rémunération des dirigeants. On compte parmi ceux-ci des actionnaires importants tels que le Régime de pension du Canada et le fonds de retraite Teachers (pour la CIBC) et de la Caisse de dépôt et placement du Québec pour Barrick. Dans ces cas récents canadiens, ce sont donc principalement des actionnaires institutionnels importants (sur le plan des actions) et donc souvent majoritaires qui semblent indiquer leur désaccord, mais qui ne serait probablement pas aussi significatif sans l'appui d'actionnaires minoritaires. Il sera donc intéressant de suivre cette évolution de l'activisme dans les prochaines années et de voir si les actionnaires minoritaires obtiendront dans ce processus une plus grande visibilité. De plus, le secteur bancaire est une industrie ayant ses particularités. L'activisme actionnarial pourrait s'exprimer de façon différente selon le type d'organisation – par exemple une entreprise familiale, qui émet des actions sans droit de vote – ou encore l'industrie. Ce sont d'autres aspects qui pourraient être approfondis.

Deuxièmement, il est clair que certaines organisations se soient adaptées à cette nouvelle situation, mais il reste certainement à faire. Dans l'entreprise observée, une attitude basée sur une plus grande volonté d'accueillir la diversité d'opinions pourrait permettre d'apporter des idées nouvelles, innovantes. Cela pourrait passer par de nouvelles façons d'inclure dans les discussions des actionnaires d'horizons différents, que ce soit en matière de sexe ou d'âge, par exemple. On semble trouver toutefois de nombreux aspects positifs, une certaine ouverture, surtout au sein de cette organisation, pour trouver des alternatives qui conviennent aux deux parties, concernant des aspects plus contestés, comme la rémunération sous forme d'options. Cela va sans dire que ce travail d'ouverture doit se faire aussi du côté des actionnaires.

Troisièmement, bien que nous ayons séparé les actionnaires minoritaires d'un côté et les dirigeants de l'autre, il a été constaté que même au sein des actionnaires, il y avait des voix discordantes, opposées, relatives à certaines positions. Il semble donc important de considérer non pas chacun des groupes comme un tout formel, mais de porter plus attention aux discours non dominants, au sein-même des sous-groupes qui ne sont déjà pas la voix officielle de l'organisation.

7.2 Limites de la recherche

Bien évidemment, puisque nous avons beaucoup joué avec les ombres, autant exposer aussi les zones d'ombres de la recherche, l'autre côté de la pièce. Nous le ferons en apportant sans restriction les limites et les morceaux manquants : à l'emporte-pièce.

Pour commencer, la récolte des données s'échelonne sur une période de seulement trois ans, avec des années pendant lesquelles les interactions entre les actionnaires et les dirigeants sont courtes et de fréquence limitée. Avoir accès à des données plus anciennes aurait permis de mieux voir les

transformations qui s'opèrent chez le directionnaire. Par exemple, nous aurions pu observer quelle a été l'influence des actionnaires activistes sur la proportion de femmes dans le Conseil d'administration, tournant maintenant autour de 40%, ou encore de présenter comment le MÉDAC a réussi à encourager plusieurs compagnies, la Banque Nationale la première, à adopter le vote consultatif sur les rémunérations.

De plus, même si l'absence de la grande majorité des actionnaires aux assemblées représente un message en tant que tel, nous ne pouvons que spéculer sur les raisons de leur absence et les faire parler en supposant que leurs intérêts sont semblables à ceux présents dans la salle et qui prennent la parole. Il faut aussi prendre en considération que certaines discussions des actionnaires ont lieu en coulisses et donc, que les négociations sont parfois débutées avant même la tenue de l'assemblée. Ainsi, il n'est parfois exposé que le résultat de la négociation, comme lorsque le MÉDAC a présenté ses points sans les soumettre comme propositions en 2015 et en 2016, suite à une discussion avec la Banque. Nous avons donc dû combler certains trous. L'analyse n'est pas parfaite non plus : par exemple, les parties sur l'incarnation et la négociation s'enchevêtrent, la première partie étant déjà, inévitablement, marquée par une certaine négociation.

Malgré tout, cela reste une limite relativement négligeable lorsqu'on pense à la prochaine : l'hypocrisie de l'auteur de la thèse. En effet, celui-ci reproche à la Banque de ne pas assez encourager les actionnaires à s'exprimer, à encourager une émergence, une intégration issue d'idées parfois diamétralement opposées. Et que fait l'auteur? Il prend deux théories, semblables en plusieurs points, avec peu de divergences — du moins, en apparence, il n'en parle quasiment pas! — pour construire son approche théorique. Certes, il aborde des approches différentes au début, comme la théorie financière et les relations publiques... mais seulement pour les

décrédibiliser et ne presque plus y revenir par la suite. Et lors de la négociation entre les spectres théoriques de la ventriloquie et de la narration postmoderniste et lui-même, le chercheur prend ce qui lui semble pertinent pour construire sa façon de faire : seulement certaines parties des deux approches sont utilisées. Tout comme la Banque, elle, prend les spectres des actionnaires pour construire certaines décisions.

7.3 Réflexions

Dans cette recherche, plusieurs spectres de l'organisation ont été ventriloqués, qui définissent, constituent, habitent l'organisation. Ces spectres, ces nombres, règles, clients, actionnaires, dirigeants, responsabilité sociale, performance, environnement, employés, coexistent et sont en constante interaction les uns avec les autres. En communiquant entre eux, ils construisent l'organisation à la suite d'un processus continu de négociation, d'incarnation, de transaction. Il a été aussi possible de prendre conscience que les spectres sont des actants, mais pas nécessairement toujours l'inverse : les spectres sont *là*, oui, mais ne sont pas toujours sollicités ou sollicitant dans l'action.

Les traces d'une réflexion entre l'être et l'agir sont abondantes, en passant par les masques de Goffman (1959), à l'imitation de Tarde (1890), mais la définition spectrale nous semble une image¹ particulièrement féconde, paradoxalement, pour étudier les organisations de l'avenir, où de nouveaux « êtres » virtuels naissent dans les miroirs, les yeux, les écrans, les médias sociaux, où logent nos fantômes.

L'approche ventriloque permet quant à elle de montrer que pour exposer ces fantômes, nous pouvons laisser les autres les dévoiler, les sortir de leurs ombres en les projetant dans la

¹ Qu'on ne doit pas nécessairement prendre au mot.

négociation, la communication, ce qui permet de mettre un visage, une figure, sur ces spectres.

La ventriloquie, c'est représenter, sait dessiner, c'est figurer les spectres.

L'image est sortie du cadre, de trois façons différentes : les fantômes sont sortis du miroir — la caméra, nous avons voulu sortir des conventions et au final, apporter quelque chose de plus au cadre.

Références

- Albouy, M. (2005). Les histoires racontées aux actionnaires, *Revue française de gestion*, 6(159), p. 213-231.
- Allard-Poesi, F., Perret, V. (2002). Peut-on faire comme si le postmodernisme n'existait pas ? Dans N. Mourgues (dir.), *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion* (p. 225-291), EMS : Colombelles.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*, Cambridge : Harvard University Press.
- Balachandran, S.V., Joos, P., Weber, J. (2012). Do Voting Rights Matter? Evidence From the Adoption of Equity-Based Compensation Plans, *Contemporary Accounting Research*, 29(4), p. 1204-1236.
- Berthelot, S., Serret, V., Donahue, S. (2011). Impact de l'activisme actionnarial canadien : une étude des projets de résolution en lien avec la gouvernance, *Comptabilités, économie et société*, p. 1-23, <hal-00646742>.
- Boily, L. (1992). Pour une éthique des discours de la communication publique : de l'information à la persuasion. Dans Bélanger *et al.* (dir.), *Éthique de la communication publique et de l'information*, p. 27-41, Montréal : Édition Fides.
- Boily, L. (2011, juillet). *Digitization, Cybermuseology and New Practices in the Creative Economy: Transforming Databases Into Knowledge Bases*, Summer School on the Management of Creativity in an Innovation Society, Montréal.
- Boily, L. (2013). Compte rendu de Transferts de pouvoirs, *Global Media Journal -- Canadian Edition*, 6(1), p. 73-75.
- Boily, L. (2015, printemps-été). Le système à la recherche d'équilibre: l'acteur-réseau en action, *Cahier de tendances médias de France Télévisions méta-media*, 9, p. 108-110.
- Boje, D. (1991). The Storytelling Organization : A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, 36(1), p. 106-126.
- Boje, D. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land, *Academy of Management Journal*, 38(4), p. 997-1035.
- Boje, D. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London: Sage.
- Boje, D. (2005). The Leadership of Ronald McDonald : Double Narration and Stylistic Lines of Transformation, *Leadership Quarterly*, p. 1-25.
- Bonneville, L., Grosjean, S., Lagacé, M. (2007). *Introduction aux méthodes de recherche en communication*, Montréal : Gaétan-Morin.
- Bonny, Y. (2006). Postmodernisme et postmodernité : Deux lectures opposées de la fin de la nation,

Controverses, 3, p. 135-151.

Boubaccar, H., Morris, T. (2011). Insider Trading in Large Canadian Banks, *International Journal of Economics and Finance*, 3(6), p. 25-33.

Caidor, P. (2015). *L'importance de la polyphonie organisationnelle dans un processus de changement stratégique* (Thèse de maîtrise, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/11605>.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'année sociologique*, 36, p. 169-209.

Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, *Sciences de gestion* 8(9), p. 47-65.

Charreaux, G. (2006). Théorie financière et stratégie financière, *Revue française de gestion*, 1(160), p. 109-137.

Cooren, F. (2008). « The Selection of Agency as a Rhetorical Device: Opening up the scene of dialogue through ventriloquism » in Weigand E. (ed.), *Dialogue and Rhetoric*, Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins, p. 23-37.

Cooren, F. (2010). *Action and Agency in Dialogue: Passion, incarnation and ventriloquism*, Amsterdam/Philadelphia : John Benjamins.

Cooren, F. (2010). Ventriloquie, performativité et communication, *Réseaux*, 5, p. 33.

Cooren, F. (2012). Communication Theory at the Center: Ventriloquism and the Communicative Constitution of Reality, *Journal of Communication*, 62(1), p. 1-20.

Cooren, F. (2013). *Manière de faire parler : Interaction et ventriloquie*, Lormont : Le Bord de l'eau.

Cooren, F. (2015). *Organizational Discourse*, Cambridge: Polity Press.

Cooren, F., Fauré, B., Matte, F. (2013). To speak or not to speak the language of numbers Accounting as ventriloquism, paper presented at "Performing business and social innovations through accounting inscriptions", p. 1-43.

Cooren, F., Matte, F., Benoit-Barné, C., Brummans, B.H.J.M. (2013). Communication as Ventriloquism: A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions, *Communication Monographs*, 80(3), p. 255-277.

Cooren, F., Sandler, S. (2014). Polyphony, Ventriloquism, and Constitution: In Dialogue with Bakhtin, *Communication Theory*, 24(3), p. 225-244.

Coutton, D. (2008). Quelle stratégie développer pour une communication financière réussie? *Décisions Marketing*, 50, p.71-73.

- Dagenais, B. (2006). Des modèles utiles mais ignorés: le cas des relations publiques. *Communication et Organisation*, 30, p. 148-162.
- Damasio, A.R. (1994). *Descartes' Error : Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York : Avon Books.
- Darras-Barquissau, N. (2011). Comment classer les actionnaires des entreprises cotées ?, *Revue Française de Gouvernance des Entreprises*, 9, p. 5-19.
- Dinamona, D. (2010). Sensibilité des banques aux chocs macroéconomiques : La diversification apporte-t-elle toujours des gains? Cas des banques canadiennes, *L'Actualité économique*, 86(1), p. 79-107.
- Dumont-Frenette, P. (1971). L'esprit, l'éthique, la définition. Dans N. Blouin (dir.), *Communication et relations publiques* (p. 51-77) Montréal : Éditions Léméac.
- Derèze, G., (2009). *Méthodes empiriques de recherche en communication*, Bruxelles : De Boeck.
- Derrida, J. (1993). *Spectres de Marx : L'État de la dette, le travail du deuil et la nouvelle Internationale*, Paris : Galilée.
- Dickens, C. (1843). *A Christmas Carol*, Londres : Chapman and Hall.
- Ertimur, Y., F. Ferri and V. Muslu, 2011. Shareholder Activism and CEO Pay, *Review of Financial Studies*, 24, p. 535-592.
- Fama, E.F. (1998). Market Efficiency, Long-Term Returns, and Behavioral Finance, *Journal of Financial Economics*, 3(1), p. 283-306.
- Fogel, E.M., Addis, D.I., Harris, E.C. (2004). Public Shareholders Acting As Owners : Three Reforms Introducing the "Oversight Shareholder", *The Delaware Journal of Corporate Law*, 29, p. 517-849.
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses*, Paris : Gallimard.
- Giroux, N., Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations, *Revue française de gestion*, 6(159), p. 15-42.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York : Anchor Books.
- Goranova, M., Ryan, L.V. (2013). Shareholder Activism : A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 40(5) p. 1-39.
- Graham, B. (2003). *The Intelligent Investor (Revised Edition)*, New York : HarperCollins Publishers.
- Grunig, G.E., Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*, New York: Hold, Rinehart and Winston.

- Guidara, A., Lai, V. S., Soumaré, I., Tchana, F. T. (2013). Banks' capital buffer, risk and performance in the Canadian banking system: Impact of business cycles and regulatory changes, *Journal of Banking & Finance*, 37(9), p. 3373-3387.
- Hachigan, H. (2011). Leveraging Canadian Shareholders to Effect Change in Corporate Governance: A Case Study, *Carleton Centre for Community Innovation* 11(1), p. 1-61.
- Hazen, M.A. (1993). Towards Polyphonic Organization, *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), p. 15-26.
- Henchiri, J. (2009). Corporate gouvernance et les déterminants de la pratique du e-vote, *Communications of the IBIMA* 7(6), p. 1-34.
- Hottois, G. (1998). *De la Renaissance à la Postmodernité : Une histoire de la philosophie moderne et contemporaine*, Paris/Bruxelles : De Boeck et Larcier.
- Jaegar, J. (2011). Dinegy's shareholder communications fiasco, *Compliance Week*, 8(88), p. 50.
- Jensen, M. C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 4(3), p. 305-360.
- Kieper, W. (2010). Boardroom activism: talk with shareholders? Board-shareholder communications could play an important role in improving company governance and performance, *Directors & Boards*, 35(1), p. 50.
- Laberge, Y. (2010). Philosophie du langage, études narratives et nouvelles théories de la narration : De Roland Barthes aux récits narrés anglo-saxons (« Studies in Narrative »), *Laval théologique et philosophique*, 66(3), p. 585-597.
- Lahanque, S., Solatges, F. (1991). *Les relations publiques : guide pratique*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Lafortune, D. (2002). La convention d'actionnaires, *Revue juridique Thémis*, 197, p. 197-803.
- Lafrance, A.-A., Maisonneuve, D., Tremblay, S. (2004). Études sur les relations publiques au Québec, *Chaire en relations publiques de l'UQAM*.
- Latour, B., Lépinay, V.A. (2009). *The Science of Passionate Interests : An Introduction to Gabriel Tarde's Economic Anthropology*, Chicago : Prickly Paradigm Press.
- Leclerc, F. A. (1971). À la recherche des publics. Dans N. Blouin (dir.), *Communication et relations publiques* (p. 161-166) Montréal : Éditions Léméac.
- Leclerc, F. A., Chaput, P. M. (1971). La pratique dans l'entreprise. Dans N. Blouin (dir.), *Communication et relations publiques* (p. 98-108) Montréal : Éditions Léméac.
- Liotard, J. F. (1979/2013). *La condition postmoderne : Rapport sur le savoir*, Paris : Les Éditions de Minuit.

- Maisonneuve, D., Lamarche, J-F., St-Amand, Y. (2000). *Les relations publiques dans une société en mouvance*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture : Mapping the Terrain*, Thousand Oaks : Sage.
- Martin, J. Feldman, M.S., Hatch, M.J., Sitkin, S.S. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p. 438-453.
- Mason, J. (1996). *Qualitative Researching*, London : Sage.
- Matte, F. (2012). *Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : Une approche ethnographique* (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9079/Matte_Fr%C3%A9d%C3%A9rik_2012_these.pdf?sequence=6
- Mills, T. L., Lorean, S., Boylstein, C. A. (2001). 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation, *Organization Studies*, 22(1), p. 117-143.
- Mondada, L. (2002). Interactions et pratiques professionnelles : un regard issu des *studies of work*, *Studies in Communication Sciences*, 2(2), p. 1-32.
- Mousli, M. (2005). Éloge du conflit : Mary Parker Follett et le conflit constructif, *Négociations*, 2(4), p. 21-33.
- Mumby, D. K. (1987). The Political Function of Narrative in Organizations, *Communication Monographs*, 54, p. 113-127.
- Mumby, D.K., Putnam, L.L. (1992). The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Rationality, *Academy of Management Review*, 17(3), p. 465-486.
- Mumby, D.K. (2013). *Organizational Communication : A Critical Approach*, London : Sage.
- Nicol, B. (2009) *The Cambridge Introduction to Postmodern Fiction*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Otchere, I. K., Mohsni, S. (2014). Financial Crisis, Liquidity Infusion and Risk-Taking: The Case of Canadian Banks, *Journal of Banking Regulation*, 16, p. 146-167.
- Pondy, L.R. (1989). Reflections on Organizational Conflict, *Journal of Organizational Change Management*, 2(2), p. 94-98.
- Rehbein, K., Waddock, S., Graves, S.B. (2004). Understanding shareholder activism: Which corporations are targeted? *Business and Society*, 43(3), p. 239-267.
- Rosile, G.A., Boje, D.M., Carlon, D.M., Downs, A., Saylor, R. (2013). Storytelling Diamond : An Antenarrative Integration of the Six Facets of Storytelling in Organization Research Design, *Organizational Research Methods*, 16(4), p. 557-580.

Serret, V., Berthelot, S. (2013). Activisme actionnarial et responsabilité sociale des entreprises au Canada : analyse des résolutions soumises par les actionnaires entre 2000 et 2011, *Comptabilité sans Frontières. The French Connection*, <hal-01002373>

Simon, H.A. (1960). *The New Science of Management Decision*, New York : Harper and Row.

Stern Stewart (1993). Stern Stewart Roundtable on Relationship investing and shareholder communication, *Journal of Applied Corporate Finance*, 6(2), p.4-31

Stockdale, E. (2004). Increasing electronic shareholder communication take-up: an industry-wide issue, *Keeping Good Companies*, 56(11), p. 668.

Tarde, G. (1890). *Les lois de l'imitation*, Paris : Éditions Kimé.

Thompson, L. (2009). Digital Media Versus Shareholder Communication, *Compliance Week*, 6(70), p. 60.

Thompson, L. (2012). The (near) future of shareholder communications. (BOARDS & SHAREHOLDERS), *Compliance Week*, 9(97), p.46

Thompson, L. (2013), Dos & Don'ts of Board-Shareholder Communication, *Compliance Week*, 10(110), p. 62

UQAM (2005). « Rapport d'entretiens individuels - Phase II - Les principaux enjeux de la communication d'entreprise : les grandes tendances ».

Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision, *Revue française de gestion*, 2(182), p. 33-44.

Vishny, R.W., Shleifer, A. (1986). Large Shareholders and Corporate Control, *The Journal of Political Economy*, 94(3), p. 461-488

Waddington, S. (2013). A critical review of the Four Models of Public Relations and the Excellence Theory in an era of digital communication. *CIPR Chartered Practitioner Paper*, 1-11. Repéré à <http://wadds.co.uk/wp-content/uploads/2013/06/chartered-practitioner-paper-FINAL.pdf>

Wang, E., Chowdhury, S.D., Musila, J., Shamsud, D. (2005). How Shareholder Activists Pick Their Target, *Ivy Business Journal*, repéré à [http://iveybusinessjournal.com/publication/how-shareholder-activists-pick-their-targets/].

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading : Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1995). *Sensmaking in Organization*, Thousand Oaks : Sage.

ANNEXE I

Conventions de transcription utilisées dans la thèse, reprises de Mondada, 2002, p. 32.

[chevauchements

(2s) pauses en secondes

((rire)) phénomènes non transcrits

exTRA segment accentué

[...] passage de certains éléments

[] précision ou changement apporté par l'auteur

ANNEXE II

Précisions sur les grilles d'observation et la première analyse (des pages 129 à 138)

- Il y a une grille d'observation pour chacune des assemblées (2014, 2015 et 2016);
- Il est noté ce qui semblait important dans chacune des assemblées;
- La première analyse, qui consiste à repérer la fréquence des champs lexicaux, se consacre principalement sur les aspects verbaux;
- Les autres aspects sont surtout utilisés dans l'analyse principale, présentée dans le texte;
- Dans cette première analyse, les segments qui pourraient contenir une figure de ventriloquie sont résumés et retranscrits (dans la section sur le verbal, principalement);
- Par la suite, une catégorie leur est attribuée (en gras dans les grilles);
- Les catégories des dirigeants sont séparées de celles des actionnaires;
- Suivant cette catégorie, il est indiqué entre parenthèses le nombre de fois qu'elle est revenue à ce moment au cours de cette assemblée pour cet actant;
- Les segments verbaux sont présentés chronologiquement;
- À la fin de la grille, les catégories qui reviennent le plus souvent sont présentées en ordre de fréquence;
- Celles qui reviennent régulièrement lors des trois assemblées ont été analysées lors du travail à l'aide des discours. Certaines ont par la suite été éliminées ou jumelées, dépendamment de leur importance comme figure chez l'un ou l'autre des actants. Celles qui ont été retenues sont présentées dans l'analyse principale (Acte 5).

ANNEXE II.I GRILLE D'OBSERVATION GÉNÉRALE DE L'ASSEMBLÉE 2014

Non-humain	Notes
Lieu et répartition des places	Calgary, Alberta, 10 avril 2014 à 8h30 (heure locale). Les actionnaires font face au PDG, au président du Conseil et au secrétaire. Une table est à la disposition de ces personnes. La première rangée est réservée aux membres du Conseil d'administration (la caméra se tourne vers eux lorsque Jean Douville parle des membres d'administration).
Contexte	L'assemblée dure 1 h 20. L'action a augmenté d'environ 14% en 2013, les profits, dividendes et profits sont en hausse.
Ambiance	Le ton de l'assistance est souvent sérieux, serein. Malgré tout, les applaudissements et les rires sont fréquents, mais peu bruyants la plupart du temps.
Artéfacts utilisés ou importants pendant la négociation	Utilisation de diapositives sur écran, dont on fait référence explicitement deux fois pendant l'assemblée. Micros sur les tables et sur la tribune (utilisée seulement par Louis Vachon et Jean Douville). Jean Douville et L. Vachon portent un veston noir, celui de la secrétaire est rouge. Vachon porte également une épinglette de la Banque. Micros à la disposition des actionnaires pendant la période de questions.
Humain	Notes
Non-verbal	<p>Le PDG est le principal interlocuteur. J. Douville prend la parole de temps en temps. Ce sont des employés qui proposent et secondent les propositions de la direction.</p> <p>La traduction est disponible dans les deux langues, tant en direct qu'en ligne. Les discussions ont lieu en anglais et en français, mais la grande majorité est en anglais (culture, langue).</p> <p>Règles et conventions : il y a des conventions et structures concernant l'assemblée. Pour commencer, le président du Conseil joue le rôle d'animateur, présente certaines règles concernant l'assemblée. Il ouvre l'assemblée, mais c'est le PDG qui fait l'allocution présentant la Banque qui dure un peu plus de 15 minutes. Par la suite, le président du Conseil reprend la parole pour gérer les propositions de la Banque, qui sont aussi votées selon une structure très précise. C'est la secrétaire qui présente les règles pour ces votes, puis un temps est alloué pour son déroulement. Pour chacune des propositions de la direction, les actionnaires peuvent intervenir pour poser des questions ou émettre un commentaire. Après ces votes, c'est au tour des propositions des actionnaires d'être présentées et votées. Le déroulement de cette période ne semble pas totalement clair ou défini. Suite à ces propositions, on passe à la période de question, qui dure une vingtaine de minutes. Les questions sont répondues par le PDG. Par la suite, le président du Conseil présente les résultats de chaque vote et clôt l'assemblée.</p> <p>Il semble y avoir une soixante de personnes assises en comptant individuellement chaque personne.</p> <p>Les questions sont toutes posées par des hommes. D'ailleurs, on voit très peu de femmes présentes à l'assemblée.</p>

Verbal	<p>Direction</p> <p><u>Catégories selon la chronologie de l'assemblée, accompagnées (entre parenthèses) de la fréquence d'apparition</u></p> <p>La Banque joue un rôle social important en Alberta : contrat social, Alberta. Explication de certains règlements concernant l'assemblée : règles. La Banque accroît ses investissements dans le secteur énergétique en Alberta : performance, Alberta (2). Investissements sociaux dans l'Ouest, particulièrement en éducation : contrat social (2), Alberta (3), éducation. Première branche de la Banque dans l'Ouest à Saint-Boniface pour supporter les francophones : culture, langue. L'entreprise a connu une performance financière excellente dans tous les domaines : performance (2). La performance de l'action de la Banque a créé de la valeur pour les actionnaires : actionnaires. Discussion sur l'environnement social et économique du Québec; le Québec est et restera le centre des opérations de la Banque : environnement social, environnement économique, culture (2), performance (3). Croissance de la Banque due aux stratégies de la direction : gouvernance, stratégie, performance (4). Création d'emplois de qualité, formation, retraite, relève, proportion de femmes dans le management, plusieurs distinctions : employés. La Banque veut devenir plus flexible aux besoins des clients : clients. La Banque veut rester une banque super-régionale : stratégies (2). La Banque veut renforcer ses liens avec ses partenaires : partenaires. On veut continuer d'exploiter d'investir massivement dans les réseaux sociaux, les solutions mobiles et autres technologies : technologies. On veut accorder une place plus importante au bureau de Hong Kong : stratégies (3). Conclusion de l'allocution du PDG : Retour sur la performance financière : performance (5). Remerciement pour la contribution 1. C.A. 2. Bureau présidence : gouvernance 3. Actionnaires (2) 4. Employés (2) 5. Partenaires (2). Vote sur les compensations financières, qui seraient de bonnes pratiques de gouvernance : gouvernance (2), rémunération. La Banque prend l'avis des actionnaires pour cette rémunération : actionnaires (3).</p> <p>Réponses aux propositions des actionnaires : Seuil significatif pour les votes : pas vraiment établi, pas de « magic number » d'un vote : gouvernance (3). Seuil de confiance / abstention des membres du CA : pas besoin de réagir avant d'atteindre une majorité d'abstention des votes : gouvernance (4).</p>
--------	--

Le rachat d'actions a été plus important que les options émises, grâce à la discipline de la direction : **gouvernance** (4), **rémunération** (2).

Les dividendes continuent de croître de façon constante : **performance** (6).

L'action de la Banque est sous-évaluée : les gens ont la perception que le Québec va progresser plus lentement : **performance** (7), **environnement économique** (2).

Réponse concernant la rémunération des exécutifs : **gouvernance** (5), **rémunération** (3).

Il y a un équilibre à établir entre **actionnaires** (4), **clients** (2), personnes importantes de l'organisation, **employés** (2), **régulateurs (règles)**.

Une entreprise ne se gère pas toute seule, n'est pas sur l'autopilote et a besoin de leadership : **gouvernance** (6).

La dette immobilière représente un problème important; il faut rester vigilant : **environnement économique** (3).

Stratégie canadienne : rester principalement au Canada : **stratégies** (4).

Termes qui reviennent

Calgary : 5; Énergie, mines : 5; Alberta : 9; Provinces de l'Ouest : 4.

Actionnaires : 5.

Rôle social en Alberta : 3.

Employés : 3.

Performance financière, plus-value : 10.

Clientèle, clients : 4.

Actionnaires :

MÉDAC : Discute avec le président du Conseil comment fonctionner pour présenter ses propositions : **règles**.

Rémunération : le MÉDAC propose l'élimination des options d'achat destinées à la haute-direction; 90% de la croissance des banques proviendrait à des éléments externes à la direction, en particulier le contexte économique et bancaire : **gouvernance, rémunération, performance financière**.

Un actionnaire s'avance au micro pour dire qu'il est contre la proposition sur la rémunération du MÉDAC, parce qu'ils sont eux-mêmes actionnaires : **gouvernance** (2), **rémunération** (2), **actionnaires**.

On compare le salaire du PDG avec des employés ordinaires de la Banque et d'autres institutions : **gouvernance** (3), **rémunération** (3), **responsabilité sociale**.

Il est suggéré que lorsqu'un vote proposé par un actionnaire est supérieur à 3%, la Banque se penche davantage sur la question et explique comment elle va réagir : **règles** (2), **gouvernance** (4).

Le MÉDAC se penche sur le seuil de confiance envers le Conseil : quel seuil d'abstention engendrerait la non-élection d'un administrateur; la Banque devrait réagir lorsque le taux atteint plus de 12% : **gouvernance** (5),

	<p>règles (3).</p> <p>Il y aurait peu de compétition à cause de la réglementation des Banques, entre autres, ce qui rend le travail de la direction aisé et ne justifie pas un salaire aussi élevé : gouvernance (6), rémunération (2).</p> <p>Un actionnaire pose une question sur les dividendes et le rachat d'actions suite à un changement dans la réglementation des banques : performance financière (2).</p> <p>Un actionnaire demande pourquoi l'action est sous-évaluée par rapport aux autres banques : environnement économique (2), performance financière (3).</p> <p>Un actionnaire remercie la Banque de l'invitation aux actionnaires moins aisés : gouvernance (7), règles (4). Il dit vouloir parler en français pour respecter les francophones de la BN : culture, langue.</p> <p>Demande si les options sont vraiment la meilleure solution pour assurer le bon travail des dirigeants : gouvernance (8), rémunération (4).</p> <p>Un actionnaire pose une question sur le marché immobilier au Canada : environnement économique (3).</p> <p>Un actionnaire mentionne que plusieurs autres banques se diversifient à l'international, alors que la BN se concentre sur le Québec et se demande quelle approche est la moins risquée : performance financière (4), stratégie.</p>
Catégories en ordre de fréquence décroissante	<p>Dirigeants : Alberta, performance financière, gouvernance, actionnaires, règles, stratégies, économie, rémunération, culture.</p> <p>Actionnaires : Gouvernance, rémunération, performance financière, règles, économie.</p>

ANNEXE II.II GRILLE D'OBSERVATION GÉNÉRALE ASSEMBLÉE 2015

Non-humain	Notes
Lieu et répartition des places	Drummondville, 15 avril 2015 à 10h. Les actionnaires font face au PDG, au président du Conseil et au secrétaire. Une table est à la disposition de ces personnes. La première rangée semble encore une fois réservée à des membres du Conseil. Il semble y avoir un peu plus de personnes présentes qu'à Calgary, mais l'angle de la caméra ne permet pas de s'en assurer.
Contexte	L'assemblée dure 1 h 2. L'analyse se concentre toutefois sur ce qui est disponible dans la vidéo en français, d'une durée de 16 minutes. Jean Douville a quitté la Banque l'année dernière et a été remplacé par Pierre Houde, le nouveau président du Conseil. Il y a également un nouveau Secrétaire corporatif. L'action a augmenté d'environ 13% en 2014, alors que les dividendes et les profits ont augmenté.
Ambiance	Période un peu courte pour juger de l'ambiance.
Artéfacts utilisés ou importants	Utilisation d'un grand écran à l'arrière du dirigeant parlant à la tribune (PDG ou président du Conseil) restant bleu pendant la période de questions, puis montrant des images à la fin de la séance. Cette fois-ci, les trois dirigeants portent une épinglette de la Banque.
Humain	Notes
Non-verbal	Règles et conventions : On voit presque uniquement la période de questions, qui dure environ 25 minutes et est dirigée par Louis Vachon. Par la suite, le président du Conseil présente les résultats de chaque vote et clôt l'assemblée. Encore une fois, la traduction est disponible en français et en anglais, mais cette fois-ci l'assemblée se déroule en majeure partie en français. Toutes les questions sont posées par des hommes.
Verbal	Dirigeants : Utilisation de l' humour (3) : SOS, condos en Floride, Régime soviétique. Gouvernance : question la plus débattue est celle des rémunérations. Préférence des actionnaires : ne pas éliminer les options d'achat, mais les réduire. Restructuration des papiers : Canada, avec l'accord de MTL, seul endroit où des papiers commerciaux ont pu être restructurés. Grosse problématique au Québec/gros défi au Québec, le changement générationnel : environnement

	<p>social et économique. Démographie vieillissante, changement de main des entreprises. La Banque Nationale fait des efforts pour avoir une part de marché, il suffit d'être plus visible. Ignorance à des questions spécifiques, entraide entre des collègues du Conseil : diversité des connaissances.</p> <p>Actionnaires : Transparence/dialogue avec les actionnaires : l'actionnaire remercie la Banque de le laisser exprimer ses idées, même s'il ne fait pas de proposition officielle : gouvernance. Félicite la Banque pour la proportion de femmes au CA, à 44% et sur le rôle social qu'il joue dans la société : responsabilité sociale (2). Comparaison de l'Association des banques canadiennes, qui ne font pas l'effort de se pencher sur la rémunération des salaires des hauts-dirigeants, contrairement aux ligues sportives : rémunération. Demande combien la Banque a été récupéré des pertes dues aux papiers commerciaux que la Banque possédait : performance (2). Se demande si la Banque pourrait posséder un fonds en immobilier, alors qu'elle a des fonds dans plusieurs industries déjà : performance financière (3). Prise en compte du changement générationnel : les gens vont aux États-Unis pour faire transférer leur entreprise : environnement social, économique, performance (4). Félicite, en tant que client, le travail de la Banque pour sa rapidité d'exécution : client, gouvernance (2). Question sur le changement générationnel : il y a beaucoup d'argent à faire, mais les gens vont plutôt souvent aux États-Unis pour leur héritage; il se demande si la Banque possède l'expertise et que si elle ne l'a pas, elle devrait peut-être se pencher là-dessus : performance financière (5). Question sur les self-direct mortgages, explique ce que c'est au PDG, qui ne connaît pas le procédé pour proposer que la Banque étudie sa possible utilisation : performance financière (6).</p>
Catégories en ordre de fréquence décroissante	<p>Figure des dirigeants : Humour, gouvernance, environnement, actionnaires; les autres figures sont liées à des questions amenées par les actionnaires. Figures des actionnaires : Performance financière, Gouvernance/rémunération, responsabilité sociale, client.</p>

ANNEXE II.III GRILLE D'OBSERVATION GÉNÉRALE DES ASSEMBLÉES 2016

Non-humain	Notes
Lieu et répartition des places	Montréal, Québec, 15 avril 2016 à 10h. L'assemblée a lieu au siège social de l'entreprise. Il semble y avoir environ 120 personnes assises en comptant le nombre de personnes dans chacune des trois sections. La salle est pleine. Les actionnaires font face au PDG, au président du Conseil et au secrétaire. Une table est à la disposition de ces personnes. La première rangée est encore réservée à membres du Conseil d'administration, mais d'autres se trouvent dans une pièce différente.
Contexte	L'assemblée dure 1 h 3. Les mêmes personnes sont présentes à la table devant les actionnaires. En 2015, l'action de la Banque Nationale a connu une baisse de 19%, les dividendes ont augmenté, tout comme les profits.
Ambiance	Les applaudissements sont parfois clairsemés, mais la situation ne semble pas trop tendue, on entend régulièrement les personnes présentes rire.
Artéfacts utilisés ou importants pendant la négociation	Utilisation de diapositives sur un écran derrière la tribune, équipée d'un micro et utilisée par le président du Conseil et PDG. Les trois portent encore des épinglettes de la Banque et portent des vestons bleus ou noir.
Humain	Notes
Non-verbal	<p>Le secrétaire présente les règles pour le vote.</p> <p>Les résultats exacts du vote ne sont pas donnés pendant cette assemblée, alors qu'ils sont normalement exposés à la fin de l'assemblée.</p> <p>Vote contre la rémunération a augmenté progressivement : 2013 : 3,4% 2014 : 4,7% 2015 : 6,3% 2016 : 8,2%</p> <p>Il y a une abstention importante concernant le vote de Lino Saputo Jr.</p> <p>Les actionnaires semblent être fiers d'être actionnaires de la Banque Nationale et aimer se sentir importants.</p> <p>Règles et conventions : il y a des conventions et structures concernant l'assemblée, qui sont, de façon générale, les mêmes que celles observées en 2014 (et en 2015 pour la partie étudiée). Pour commencer, le président du Conseil joue le rôle d'animateur, présente certaines règles concernant l'assemblée. Il ouvre l'assemblée, mais c'est le PDG qui fait l'allocution présentant la Banque qui dure un peu plus de 15 minutes. Par la suite, le président du Conseil reprend la parole pour gérer les propositions de la Banque, qui sont aussi votées selon une structure très précise. C'est la secrétaire qui présente les règles pour ces votes, puis un temps est alloué pour son déroulement. Ce sont des employés qui proposent et secondent les</p>

	<p>propositions de la direction. Pour chacune des propositions de la direction, les actionnaires peuvent intervenir pour poser des questions ou émettre un commentaire. Après ces votes, le MÉDAC présente certains points qu'il voulait présenter aux actionnaires. Ces points, contrairement à 2014, ne sont pas votés. Suite à ces propositions, on passe à la période de question, qui dure une trentaine de minutes. Les questions sont répondues par le PDG. Par la suite, le président du Conseil présente les résultats de chaque vote et clôt l'assemblée. Toutefois, il ne présente cette fois-ci pas les résultats en pourcentage. Encore une fois, les questions sont posées par des hommes,</p>
Verbal	<p>Dirigeants</p> <p>Séance presque exclusivement en français, des casques sont disponibles pour une traduction : langue, culture.</p> <p>Il faut s'identifier pour parler au micro : nom, fonction : règle.</p> <p>Historique de la Banque, en particulier à Montréal : culture (2).</p> <p>Blague sur les membres de la direction : humour.</p> <p>Description de la Banque en chiffres.</p> <p>Présentation des résultats financiers : performance.</p> <p>Investissements dans la technologie dans la dernière année : technologies.</p> <p>Deux éléments négatifs : radiation, incertitude, pétrole et gaz : économie, performance (2).</p> <p>Prévisions de l'économie (2) : au Canada et à l'international.</p> <p>Retour sur les investissements technologiques de la Banque (2).</p> <p>Nouvelles succursales pour s'adapter aux besoins des clients.</p> <p>Produits financiers, partenaires, international, lien linguistique, culturel, croissance : culture (2), performance (3).</p> <p>Importance des employés.</p> <p>Gestion des technologies avec les employés (2)</p> <p>Fierté d'avoir une diversité importante chez les employés (3).</p> <p>Engagement dans la communauté : rôle social.</p> <p>Bonne performance pour l'année : performance financière (4).</p> <p>Confiance dans l'avenir de l'entreprise et de l'économie : performance (5), environnement (3).</p> <p>Investissement dans le talent et les technologies : employés (4), technologies (2).</p> <p>Remerciements aux différentes parties prenantes : actionnaires, employés (5), clients (2), partenaires.</p> <p>La Banque suit règles et Loi sur la Banque : règles.</p> <p>Règles à suivre pour voter : règles (2).</p>

Rémunération de la haute-direction.

Deux blagues sur un propos d'un actionnaire : **humour** (2, 3).

Passage de la parole à Louis Vachon pour répondre aux questions.

Sur une question portant sur l'expérience client, le PDG insiste sur l'importance du contact humain et d'être aidé pour l'utilisation des applications mobiles : **clients** (3), **technologies** (3).

La Banque dit s'être éloignée des paradis fiscaux depuis un certain nombre d'années : **contrat social** (2).

Réponse concernant un actionnaire qui demande quels sont les parts de marché en comparaison avec Desjardins : le PDG répond vaguement pour dire que la Banque, sans la comparer à Desjardins, est en croissance de façon générale : **performance financière** (6).

Une question porte sur un service non disponible sur les devises, fait preuve d'**humour** (4) et dit que le problème sera étudié de près : **clients** (4).

Question sur les chèques, Louis Vachon se positionne pour l'élimination progressive des chèques : **clients** (5), **technologie** (4).

Un actionnaire pose une question sur les dividendes de l'entreprise, le PDG répond par une blague avant de se pencher plus sérieusement sur la question : **humour** (5).

Réponse à une question portant sur le réinvestissement possible de dividendes. Répond à la question, puis fait une certaine blague pour répondre à la question et vanter le rendement de la Banque : **humour** (6), **performance** (7).

Une autre question sur les chèques, on apporte ce qui se fait ailleurs dans d'autres pays : **environnement social**.

Actionnaires

MÉDAC contre rémunération : utilisation de la situation israélienne : **gouvernance, environnement social**.

Proposition (non votée) de limiter à 15 ans l'élection d'un administrateur : **gouvernance** (2).

Proposition (non votée) de simplifier de l'information financière : **transparence, actionnaires**.

Proposition (non votée) de se pencher sur la satisfaction des clients, surtout avec le numérique : **clients, technologies**.

Proposition (non votée) que la Banque paie sa juste part d'impôt : **contrat social**.

Question concernant l'évaluation de la clientèle avec les nouveaux outils numériques que la Banque met à sa disposition : **clients** (2), **technologies** (2).

Question si la Banque a des paradis fiscaux au Panama ou à la Barbade et si elle a été au centre d'une

	<p>activité de blanchiment d'argent, ce que la Banque a déjà réfuté : transparence (2), contrat social (2).</p> <p>Question d'un actionnaire concernant les parts de marché de la Banque, en comparaison avec Desjardins : performance financière.</p> <p>Questionnement concernant l'accès à des devises canadiennes en Floride : clients (3) / service.</p> <p>Inquiétude concernant une élimination possible des chèques dans les prochaines années, en se mettant dans la peau de clients : technologies (3), clients (4).</p> <p>Position de la Banque sur son expansion dans d'autres pays : stratégie de la Banque, performance financière (2).</p> <p>Question d'un actionnaire concernant une augmentation du dividende prochainement : performance (3).</p> <p>Un actionnaire remercie les employés de la Banque pour leur travail et propose de former un comité d'actionnaires visant à trouver des moyens pour les remercier : employés.</p> <p>Un actionnaire demande des clarifications sur la politique des actions à rabais qui existait avant, expliquant que cela peut permettre de donner des actions et initier en même temps des plus jeunes à la finance : éducation, contrat social (3).</p> <p>Nouvelle question concernant les chèques : technologies (4).</p>
Catégories en ordre de fréquence décroissante	<p>Dirigeants : Performance, humour, employés, clients, technologie, environnement.</p> <p>Actionnaires : Technologies, contrat social, clients, gouvernance, performance financière.</p>

ANNEXE III

TERMES FRÉQUEMMENT UTILISÉS DANS LA THÈSE

Acte : Issu du latin *actum*. Les différentes parties d'une pièce de théâtre (ex. : **Les méthodes de recherche**).

Actant : Tout être, humain ou non, qui a une importance dans une certaine action.

Actionnaire : Propriétaire de parts (actions) de l'entreprise, qui lui permettent normalement de participer aux votes sur les propositions pendant l'assemblée générale selon la hauteur de sa participation en actions.

Activisme actionnarial : L'action délibérée des actionnaires d'une entreprise pour influencer ses pratiques et stratégies.

Actionnaire activiste : Actionnaire qui tente d'influencer les pratiques et les stratégies de l'entreprise.

Actionnaire minoritaire : Détenteur d'actions ayant une position faible dans l'entreprise.

Actionnaire majoritaire : Détenteur d'actions ayant une position importante dans l'entreprise.

Assemblée : Assemblée annuelle des détenteurs d'actions ordinaires de la Banque Nationale du Canada.

Assemblée générale des actionnaires : Rassemblement convoqué chaque année par les dirigeants et les membres du conseil d'administration pour discuter de la situation de l'entreprise avec les actionnaires et de leur permettre de poser des questions.

Banque (avec une lettre majuscule) : Banque Nationale du Canada.

Conseil : Conseil d'administration. Une lettre majuscule sera employée pour parler spécifiquement du conseil d'une entreprise (« le Conseil »).

Conseil d'administration : Membres élus par les actionnaires pour administrer une entreprise, en choisissant le PDG et en participant à certaines décisions.

Dirigeants : Membres de la haute-direction, comprenant le président et chef de la direction, les chefs de divisions et les premiers vice-présidents des divisions. Incluent souvent pour cette thèse les conseillers d'administration.

Dividendes : Montant remis en argent aux actionnaires normalement trimestriellement.

Figures : Spectres incarnés dans le but de donner un certain poids à une argumentation et qui, en même temps, peuvent animer.

MEDAC : Mouvement d'éducation et de défense des actionnaires du Canada.

PDG : Président-directeur général.

Président-directeur général : Dirigeant le plus haut placé et souvent porte-parole de l'organisation. Il est nommé par le conseil d'administration.

Société : Personne morale dont les titres peuvent être échangés, sous forme d'actions, sur des plateformes boursières.

Spectre : Sorte de fantôme.