

HEC MONTRÉAL

La RSE au sein de l'industrie pétrolière: une analyse multi-niveaux

par

François Deslandres

**Sciences de la gestion
(Option Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Décembre 2018
© François Deslandres, 2018

Résumé

L'étude de la RSE a connu une évolution constante depuis l'introduction du concept dans les milieux d'affaires durant les années 1950. Alors que les perspectives et les champs d'étude se sont multipliés jusqu'à aujourd'hui, l'introduction des grandes approches en stratégie (RBV, théorie institutionnelle) afin d'évaluer les causes du phénomène ont commencé à faire leur apparition plus tardivement. Ainsi, bien que ces approches montrent un potentiel important dans l'analyse du concept, davantage d'analyses, surtout de type multi-niveaux, doivent être réalisées afin de creuser la compréhension du phénomène de RSE.

Dans ce mémoire, nous identifions les facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière. Afin d'étudier le phénomène, nous utilisons le tripode stratégique, qui s'appuie sur les trois grandes approches en stratégie : les ressources et capacités spécifiques de la firme, la compétition au sein d'une industrie, et les conditions et transitions institutionnelles (Peng, Sun, Pinkham et Chen, 2009). Afin de montrer la pertinence de l'approche, l'analyse porte sur une industrie unique, soit l'industrie pétrolière de l'Alberta. Notre analyse permet à la fois d'identifier les facteurs ayant un impact sur les stratégies de RSE au sein de l'industrie pétrolière, de même que de montrer leur interaction et évolution au fil du temps. De plus, elle permet de montrer la pertinence d'une analyse historique de ces facteurs, tout en ouvrant la porte à l'étude du phénomène dans une perspective comparative dans le cadre de recherches futures.

Mots clés : RSE, tripode stratégique, facteurs, industrie pétrolière, analyse historique.

Table des matières

Résumé.....	v
Table des matières	vi
Liste des tableaux	ix
Liste des abréviations.....	x
Remerciements	xiii
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	8
1.1. La Responsabilité sociale des entreprises.....	8
1.1.1 Aperçu de l'émergence et de l'évolution du concept.....	8
1.1.2 Les différentes approches théoriques en matière de RSE : une multiplication des courants	9
1.1.3 L'évolution historique du concept.....	10
1.1.4 Définition retenue.....	25
1.1.5 L'apport des trois grandes théories en stratégie dans l'étude de la RSE.....	25
1.1.6 La problématique en lien aux théories et aux études portant sur la RSE	33
Chapitre 2 : Cadre d'analyse	40
2.1 Les ressources et capacités spécifiques de la firme	40
2.2 La compétition au sein d'une industrie	42
2.3 Les conditions et transitions institutionnelles.....	44
2.3.1 L'approche institutionnelle classique	44
2.3.2 Le nouvel institutionnalisme.....	45
2.3.3 Définir le lien entre institutions et RSE.....	47
Chapitre 3 : Méthodologie	52
3.1 Design de la recherche	52
3.1.1 Démarche de recherche.....	53
3.2 Collecte des données.....	55
3.2.1 Construction de l'échantillon.....	55
3.2.2 L'entretien semi-directif comme outil de recherche	57
3.2.3 Construction du guide d'entrevue	58
3.2.4 Profil des participants.....	60
3.3 Traitement et analyse des données.....	62
3.3.1 Critère de validité : la triangulation des méthodes.....	63

3.4 Limites de l'approche.....	64
Chapitre 4 : L'Évolution de la RSE dans l'industrie du pétrole en Alberta.....	67
4.1 Période 1 : pré 1990 : une industrie naissante	68
4.1.1 Les facteurs en lien aux ressources	69
4.1.2 Les facteurs en lien à l'industrie	74
4.1.3 Les facteurs en lien aux institutions	76
4.2 Période 2 : 1990-2000	86
4.2.1 Les facteurs en lien aux ressources	86
4.2.2 Les facteurs en lien à l'industrie	90
4.2.3 Les facteurs en lien aux institutions	93
4.3 Période 3 : 2000-2010	102
4.3.1 Les facteurs en lien aux ressources	102
4.3.2 Les facteurs en lien à l'industrie	105
4.3.3 Les facteurs en lien aux institutions	108
4.4 Période 4 : 2010-2018	119
4.4.1 Les facteurs en lien aux ressources	119
4.4.2 Les facteurs en lien à l'industrie	121
4.4.3 Les facteurs en lien aux institutions	124
Chapitre 5 : Discussion	133
5.1 Années pré 1990	135
5.1.1 Ressources.....	135
5.1.2 Industrie	138
5.1.3 Institutions.....	140
5.2 Années 1990-2000	145
5.2.1 Ressources.....	145
5.2.2 Industrie	148
5.2.3 Institutions.....	151
5.3 Années 2000-2010	155
5.3.1 Ressources.....	155
5.3.2 Industrie	158
5.3.3 Institutions.....	161
5.4 Années 2010-2018	166
5.4.1 Ressources.....	166
5.4.2 Industrie	168

5.4.3 Institutions.....	171
5.6 Sommaire de la discussion et pistes de recherche	175
Conclusion.....	180
Bibliographie.....	185
Annexes.....	i
Annexe A : messages visant à établir un premier contact avec les intervenants.....	ii
Annexe B : questionnaires pour les entretiens semi-dirigés, versions française et anglaise.....	iv
Annexe C : Formulaires de consentement, versions française et anglaise.....	ix
Annexe D : Descriptif complet de la norme ISO-14001.....	xiii
Annexe E : Membres du Canada’s Oil Sands Innovation Alliance.....	xiv
Annexe F : Membres affiliés du Canada’s Oil Sands Innovation Alliance	xv
Annexe G : Production et RSE des 10 premiers et 10 derniers joueurs du top 50 des entreprises productrices de pétrole en Alberta en 2017	xiv
Annexe H : Indice WTI et Brent Crude, 5 dernières années.....	xix
Annexe I : Exemple de différence régionale en matière de RSE : Shell Canada vs Shell États-Unis	xix

Liste des tableaux

Tableau 1.1. Récapitulatif des théories de RSE.....	36
Figure 2.1. Tripode stratégique.....	51
Tableau 3.1. Participants aux entrevues.....	61
Tableau 4.1. Sommaire des facteurs, années pré 1990.....	85
Tableau 4.2. Sommaire des facteurs, années 1990-2000.....	101
Tableau 4.3. Sommaire des facteurs, années 2000-2010.....	118
Tableau 4.4. Sommaire des facteurs, années 2010-2018.....	132
Tableau 5.1. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (pré 1990)	144
Tableau 5.2. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (1990-2000).....	154
Tableau 5.3. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (2000-2010).....	165
Tableau 5.4. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (2010-2018).....	174

Liste des abréviations

- **AANB** : Acte de l'Amérique du Nord britannique
- **AANC** : Affaires autochtones et du Nord Canada
- **ACR** : Alberta Chamber of Resources
- **AER** : Alberta Energy Regulator
- **AERCB** : Alberta Energy Resource Conservation Board
- **AEUB** : Alberta Energy and Utilities Board
- **AOSTRA** : Alberta Oil Sands Technology and Research Authority
- **AOSERP** : Alberta Oil Sands Environmental Research Program
- **APMC** : Alberta Petroleum Marketing Commission
- **ARC** : Alberta Research Council
- **BSR** : Business Social Responsibility
- **CANet** : Climate Action Network Canada
- **CAPP** : Canadian Association of Petroleum Producers
- **CASA** : Clean Air Strategic Alliance
- **CBC** : Canadian Broadcasting Corporation, ou Radio-Canada
- **CBSR** : Canadian Business for Social Responsibility
- **CDO** : Canada's Declaration of Opportunity
- **CED** : Committee for Economic Development
- **CFP** : Corporate financial performance
- **CONRAD** : Canadian Oil Sands Network for Research and Development
- **COSIA** : Canada's Oil Sands Innovation Alliance
- **CPA** : Canadian Petroleum Association
- **CRIN** : Clean Resource Innovation Network
- **CSP** : Corporate social performance
- **CSR** : Corporate Social Responsibility, ou responsabilité sociale des entreprises (RSE)
- **DJSI** : Dow Jones Sustainability Indices

- **ESG** : Environmental, social and governance
- **ERCB** : Energy Resource Conservation Board
- **FMFN** : Fort McKay First Nation
- **FTA** : Free Trade Agreement
- **GCOS** : Great Canadian Oil Sands
- **GRI** : Global Reporting Initiative
- **IBA** : Impact benefits agreements
- **IEN** : Indigenous Environmental Network
- **IPAC** : Independant Petroleum Association of Canada
- **ISO** : International Organization for Standardization, ou Organisation internationale de normalisation
- **LLR** : Licensee Liability Rating
- **Mcf** : Milliers de pieds cubes
- **MCFN** : Mikisew Cree First Nation
- **MVR** : Mesures volontaires et registres, ou Voluntary Challenge and Registry (VCR)
- **NTFOSS** : National Task Force on Oil Sands Strategies
- **ONG** : Organisation non gouvernementale
- **OOA** : Oil Operators' Association
- **OPEP** : Organisation des pays producteurs de pétrole
- **OSCA** : Oil Sands Community Alliance
- **OSLI** : Oil Sands Leadership Initiative
- **OSTC** : Oil Sands Tailings Consortium
- **PME** : Petites et moyennes entreprises
- **PNGCB** : Petroleum and Natural Gas Conservation Board
- **RBV** : Resource-based view, ou approche fondée sur les ressources
- **R&D** : Recherche et développement
- **RH** : Ressources humaines
- **RSE** : Responsabilité sociale des entreprises
- **SLA** : Sclérose latérale amyotrophique

- **SLO** : Social License to Operate, ou licence sociale pour opérer
- **SR** : Social Responsibility
- **TEK** : Traditional Ecological Knowledge
- **TRO** : Tailings Reduction Operations
- **VCR** : Voluntary Challenge and Registry, ou mesures volontaires et registres (MVR)
- **VRIN** : Valuable, rare, imperfectly inimitable and not substitutable

Remerciements

En premier lieu, j'aimerais remercier mes directeurs Luciano Barin-Cruz et Pierre-Olivier Pineau pour leurs conseils, mais surtout leur patience et leur disponibilité tout au long du processus de rédaction de ce mémoire.

Ensuite, j'aimerais remercier mon frère, Nicolas, qui m'a aidé en révisant toute la documentation préparée en anglais aux fins d'entrevues. Sa maîtrise du verbe et la versatilité de son style, tant en français qu'en anglais, m'ont permis de sauver un temps précieux et d'avoir en main du matériel de haute qualité, ce qui a facilité les premiers contacts avec les intervenants en Alberta.

Puis, je remercie toutes les personnes qui ont accepté de participer aux entrevues. Notamment, plusieurs intervenants m'ont accordé beaucoup de temps et apporté de précieuses informations qui m'ont énormément aidé à orienter ma recherche. Il faut souligner que plusieurs de ces intervenants naviguaient, au moment des entretiens, le contexte difficile de leur industrie. Dès lors, leur participation et leur disponibilité marquent un grand respect pour l'importance de la recherche, qui doit être souligné et remercié de tout cœur.

De plus, il est nécessaire de mentionner que plusieurs intervenants ont participé afin de combler un écart important à leurs yeux. Pour certains, il s'agissait de pouvoir vulgariser les enjeux de leur industrie afin que le public puisse développer sa compréhension des enjeux en matière d'énergie à l'échelle du pays. Pour d'autres, il s'agissait de pouvoir réconcilier des intérêts divergents au sein de la fédération canadienne, par l'établissement d'un dialogue entre toutes les parties prenantes. Puis, pour finir, d'autres, tant par les entrevues que par leur travail quotidien, ont cherché et cherchent toujours à donner une voix aux parties prenantes qui ont été historiquement marginalisées. Dans tous les cas, je dois dire que l'ensemble de ces démarches a eu un impact important sur ma compréhension

du problème, et également sur ma perspective des enjeux économiques, sociaux et environnementaux en général. En plus de l'obtention d'un grade d'études supérieures, je dois dire que tout ce processus (bien que parfois pénible, et souvent remis en doute, particulièrement lors de périodes de rédaction à des heures plus que tardives) a eu un impact important sur ma façon de voir les choses, et d'entreprendre les prochaines étapes de ma carrière.

En bref, je remercie tous ceux qui ont participé directement et indirectement à ce mémoire, tant ceux qui sont toujours parmi nous, que ceux qui ne le sont plus ; à ces derniers, je garde en mémoire votre volonté, vos efforts et votre détermination, qui pavent la voie pour la génération future.

Introduction

L'entreprise évolue maintenant dans une ère où elle est appelée à agir à l'extérieur de ses activités économiques, en raison de son impact sur la sphère sociale et de sa capacité, dans certains cas, à combler les vides de pouvoir créés par les institutions politiques (Scherer et Palazzo, 2011). En raison de leurs fortes capacités, certaines entreprises, telles les multinationales (MNCs), peuvent s'engager dans des activités dépassant leur cadre traditionnel, en investissant dans l'éducation, en santé publique et en sécurité sociale (Matten et Crane 2005, cité dans Scherer et Palazzo 2011, p. 899). Ceci est particulièrement applicable dans le cas des entreprises au sein d'industries extractives, alors qu'elles doivent contrer certains des effets néfastes normalement associés à leurs activités (impacts environnementaux, perturbation sociale et culturelle, et instabilité économique locale) afin de légitimer leurs activités et se construire une licence sociale pour opérer (« *social license to operate* » ou SLO) (Prno et Slocombe 2012, p. 346).

Ainsi, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a connu de multiples évolutions depuis ses débuts dans les milieux d'affaires. Depuis son introduction dans la littérature scientifique par Bowen (1953), le concept a connu plusieurs évolutions. Le concept émerge comme une responsabilité entrepreneuriale en raison du pouvoir social conféré à l'homme d'affaires, en vertu de l'influence que l'entreprise détient sur son environnement (Bowen, 1953; Carroll, 1999). Dès lors, le défi revient à l'homme d'affaires de créer une action sociale (Spencer, 1958), notamment via des contributions philanthropiques (Frederick, 2006 cité dans Carroll 2008, p. 26).

Par la suite, le concept évolue de manière à opposer deux grands courants de pensée. Le premier, appelé « *shareholder theory* » (cf. Friedman, 1970), est une vision instrumentale de la RSE qui vise à maximiser la valeur économique, via la création de valeur pour une classe d'acteurs précise, soit les « *shareholders* » (Garriga et Melé, 2004). La seconde, qui

est une approche intégrative visant à faire valoir l'impact des parties prenantes externes, soutient que ces « *stakeholders* » (Taylor, 1971; Jones, 1980; Freeman, 1984) sont une partie intégrante des considérations de la firme, et sont indissociables de sa raison d'être (Freeman, 2004).

Par la suite, la littérature sur le sujet se développe afin de prendre en considération différents thèmes pertinents à son analyse. On note un courant qui se penche sur les dimensions éthiques de la RSE (cf. Davis, 1967; Carroll, 1979; Freeman, 1984), sur la gestion des « *issues* » (cf. Ackerman, 1973; Ackerman et Bauer, 1976) et la « *corporate social performance* » (cf. Moskowitz, 1972). Ces approches sont également, dans les années 1980-1990, analysées via des modèles et cadre d'analyse permettant d'opérationnaliser la RSE (Tuzzolino et Armandi, 1981; Wartick et Cochran, 1985).

Les années 1990-2000 laissent place à l'émergence de nouveaux concepts en lien à la gestion de l'environnement naturel et de l'environnement externe à l'entreprise. Notamment, on remarque le développement de la « *sustainability* » (Wheeler, Colbert et Freeman, 2003), qui est vue comme un idéal à atteindre en matière de création de valeur sociale et économique. On note que d'autres courants importants continuent de progresser, tel que la « *stakeholder theory* » (cf. Harrison et Freeman, 1999; Mitchell, Agle et Wood, 1997) et la CSP (cf. Wood, 1991). On note qu'à ce stade, le concept prend de l'expansion et foisonne vers de nouveaux thèmes, au point que Waddock (2004, p.5) souligne qu'en matière de RSE « *parallel and sometimes confusing universes exist* ».

Ensuite, les années 2000-2010 font également place à des analyses empiriques, en se penchant sur des industries précises. On note entre autres des études portant sur les industries extractives (cf. Prno et Slocombe, 2012), qui donnent lieu à la définition du concept de SLO (Thomson et Boutilier, 2011; Prno et Slocombe, 2012). Le concept de RSE stratégique (cf. Porter et Kramer, 2002; Porter et Kramer, 2006; Porter et Kramer, 2011) vient également alimenter la discussion, alors que ces initiatives peuvent donner lieu

à des interactions collaboratives (cf. Contractor et Lorange, 1988), compétitives (cf. Schumpeter, 1934; Bain, 1956; Bain, 1968) et coopétitives (cf. Brandenburger et Nalebuff, 1996).

On note également l'émergence de l'utilisation de grandes théories en management afin d'étudier le concept de RSE. Entre autres, on note des apports théoriques utilisant la théorie basée sur les ressources (« *resource-based view* » ou RBV) (cf. Hart, 1995; McWilliams et Siegel, 2001; McWilliams, Siegel et Wright, 2006) ou la théorie institutionnelle (cf. Matten et Moon, 2008; Brammer, Jackson et Matten, 2012). Cependant, il existe peu d'analyses jumelant ces deux approches, ou proposant des analyses fondées sur plusieurs théories afin de brosser un portrait exhaustif d'une situation donnée.

En l'occurrence, il existe une lacune dans la littérature au niveau de l'utilisation simultanée d'approches théoriques variées afin d'évaluer la RSE au sein d'une industrie donnée. La littérature utilisant un cadre d'analyse mettant de l'avant une théorie unique (ex. : RBV) est certes d'intérêt afin d'établir la pertinence individuelle des grandes approches stratégiques dans l'analyse des stratégies de RSE observées au sein de diverses industries. Cependant, afin d'approfondir la compréhension du phénomène, il est nécessaire d'utiliser des approches dites multi-niveaux (« *multi-levels* ») (Frynas et Yamahaki, 2016, pp. 273-274). Ceci permet de comprendre l'impact de différents facteurs en lien à l'entreprises et à son environnement externe ayant un impact sur la formulation de stratégies de RSE au sein d'une industrie.

Une autre lacune se trouve au niveau du besoin de mener des analyses de terrains spécifiques, afin de valider la pertinence de l'utilisation des grandes théories en management, telles que la RBV et la théorie institutionnelle, dans l'étude des stratégies de RSE. On note plusieurs analyses portant sur les industries extractives, fondées notamment sur l'utilisation de la « *stakeholder theory* » (cf. Mutti, Yakovleva, Vazquez-Brust et Di Marco, 2012) ou de la RBV (cf. Frynas, 2015). Cependant, il est pertinent de mener

davantage de recherche à ce niveau, de manière à exposer les facteurs qui ont un impact sur la RSE, de même que les mécanismes qui sous-tendent les processus organisationnels résultant en une manifestation de ce phénomène.

Ce mémoire de maîtrise vise précisément à combler ces deux lacunes dans la littérature scientifique, soit en réalisant une analyse multi-niveaux portant sur l'industrie pétrolière. Le choix s'est arrêté sur cette industrie en raison du fait qu'il s'agit d'une industrie traditionnelle ayant de fortes externalités, évoluant de surcroît dans des contextes qui, dans les dernières années, ont poussé les opérateurs pétroliers à mener des stratégies de RSE afin de maintenir leurs opérations. Or, l'industrie pétrolière, à l'échelle globale, comporte des opérations fragmentées au sein de régions géographiques distinctes. Ces régions ont toutes des spécificités différentes, qui varient selon le contexte en lien aux ressources, aux dynamiques internes de l'industrie, et aux institutions. Dès lors, il devient pertinent d'entreprendre une étude d'un ou plusieurs terrains donnés, en utilisant les théories pertinentes permettant de mettre en exergue les différents facteurs ayant un impact sur les stratégies de RSE que l'on observe au sein de ces industries.

Dans notre analyse, nous avons donc entrepris de répondre à la question de recherche : quelles sont les facteurs ayant un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière ? Nous avons retenu la définition de la RSE d'Aguinis (2011, p. 855 cité dans Aguinis et Glavas, 2012, p.933), qui indique que la RSE est les « actions et politiques organisationnelles spécifiques à un contexte donné qui prennent en compte les attentes des parties prenantes à l'égard de la triple performance économique, sociale et environnementale ». Puis, notre sous question, en lien à notre recherche de cadre d'analyse devient : quelles théories sont les plus pertinentes afin d'analyser une ou des industries pétrolières opérant au sein de régions données ? Puisque nous avons identifié une lacune au sein de la littérature au niveau des approches dites multi-niveaux, notre choix s'est arrêté sur le tripode stratégique de Peng *et al.* (2009), qui permet de sélectivement utiliser l'approche fondée sur les ressources (RBV), l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie (« *industry-based competition* ») (cf. Porter, 1980; Peng *et al.* 2009) et la

théorie institutionnelle (cf. Husted et Allen, 2006; Matten et Moon, 2008) afin d'analyser une situation donnée. En l'occurrence, l'utilisation du tripode stratégique à des fins d'analyse de stratégies de RSE est une approche novatrice, dont le choix s'explique en raison de sa flexibilité comme outil d'analyse et de sa pertinence dans une perspective comparative entre industries. Dans le cas de ce mémoire, nous avons choisi de limiter l'analyse à un seul terrain, soit celui de l'industrie pétrolière de l'Alberta, et ce pour deux raisons. La première est qu'il était nécessaire de prouver la pertinence de cette approche, et que l'étude d'une seule industrie permet en outre d'atteindre cet objectif. La seconde est que l'industrie pétrolière de l'Alberta est une industrie mature, bien documentée, et qui présente plusieurs exemples de stratégies de RSE propices à l'analyse. Compte tenu de ces deux derniers points, et en présence de résultats probants suite à l'analyse, il sera pertinent d'approfondir ce type de recherche en comparant différentes industries pétrolières entre elles. Ce faisant, nous espérons pouvoir révéler l'impact de différents facteurs clés sur les stratégies de RSE menées par les opérateurs pétroliers, afin de pouvoir informer les décideurs des secteurs public et privé sur les leviers permettant d'opérer des changements responsables au sein d'industries à fortes externalités négatives. Pour finir, le choix de l'analyse s'est porté vers une analyse historique des facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE dans l'industrie pétrolière. Ce choix s'explique en raison de la pertinence de chercher à révéler si certains facteurs ont un impact plus important selon l'époque étudiée, et selon la force des autres facteurs en présence pour chaque époque.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons collecté des données à l'aide d'une méthodologie hybride qui utilise la recherche documentaire et les entrevues semi-dirigées. Cette méthodologie permet à la fois d'exploiter la puissance des entrevues, qui permettent de récolter une diversité de points de vue (King, 1994, p. 11), tout en permettant d'établir un critère de validité par la contre vérification des résultats dans un processus de triangulation des données (Dubois et Gadde, 2002). Nous avons donc procédé à une triangulation des méthodes (Flick, Von Kardorff et Steinke, 2004) afin d'enrichir la recherche et valider les propos, en utilisant la recherche documentaire (publications professionnelles et académiques, rapports d'industrie et de périodiques, etc.) comme point de comparaison aux données primaires.

Avant de lancer la recherche et de réaliser les entrevues, nous avons émis des hypothèses. La première est que le pilier du tripode stratégique en lien aux ressources est un pilier important en Alberta, en raison des défis en lien à l'extraction des pétroles non conventionnels et à la rentabilité des opérations. La seconde est que le pilier en lien à la compétition au sein de l'industrie est également pertinent, mais que son impact est plus limité sur l'industrie en raison de la nature de l'industrie, du produit et des avantages compétitifs recherchés par les opérateurs. Le dernier est que le pilier institutionnel est important et qu'il a un impact sur la RSE en raison du contexte social mature au sein de la fédération canadienne.

Les résultats permettent de justifier l'approche choisie dans le cadre de ce mémoire. On découvre en effet qu'une analyse de terrain, effectuée à l'aide d'une approche multi-niveaux, permet d'identifier les facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière. On remarque que les piliers ayant un impact important sur ces dernières sont ceux en lien aux ressources et aux institutions. Notamment, le pilier en lien aux ressources a un impact sur ces stratégies en raison des caractéristiques intrinsèques de la ressource pétrolière. En effet, les défis en lien à son extraction, qui comporte de fortes externalités, accélèrent le développement technique et la propriété intellectuelle afin de mitiger les impacts environnementaux et sociaux qui y sont liés. Ensuite, le pilier institutionnel a également un impact majeur sur les stratégies observées en matière de RSE. En effet, les pressions directes et indirectes s'accroissent sur cette industrie traditionnelle et tendent à se diversifier afin de mettre en exergue les revendications de différentes institutions et groupes sociaux face à celle-ci. Pour finir, le pilier en lien à l'industrie a un impact plus faible que les autres sur les stratégies observées en matière de RSE. Ceci s'explique par le fait que l'industrie est fortement concentrée entre les mains d'un petit groupe de joueurs. Dès lors, bien que certaines stratégies visent à faire diminuer les coûts d'opération à long terme, elles visent en général à défendre le bilan global de l'industrie et à maintenir sa licence sociale dans son ensemble, plutôt qu'à obtenir des avantages sur la base de la différenciation de la marque, du produit ou des processus d'affaires.

L'analyse se décline donc selon l'ordre suivant. Le premier chapitre porte sur la revue de littérature du concept de RSE, depuis son introduction dans la littérature scientifique d'affaires dans les années 1950. Le second présente le cadre d'analyse, soit le tripode stratégique de Peng *et al.* (2009). Le troisième présente la méthodologie hybride, fondée sur les entretiens semi-dirigés et la recherche documentaire. Le quatrième présente les résultats chronologiquement, durant quatre périodes distinctes (avant 1990, 1990 à 2000, 2000 à 2010, 2010 à 2018) et selon les trois piliers du tripode stratégique (approche fondée sur les ressources, l'approche fondée sur l'industrie, et théorie institutionnelle). La dernière présente une discussion des résultats visant à faire une analyse critique de ces derniers, montrer leur lien à la littérature existante, et souligner les limites et questions de recherche qui émanent de notre analyse. Pour finir, la conclusion présente un sommaire de l'analyse et des résultats, tout en soulignant les grandes avenues de recherche qui permettront d'approfondir l'analyse future d'autres industries pétrolières.

Chapitre 1 : Revue de littérature

Afin de bien saisir les implications et la portée du concept de RSE, il est nécessaire de revisiter la littérature pertinente portant sur celui-ci. Cette première section vise donc à recenser la littérature portant sur le concept de RSE et à présenter l'évolution historique du concept, en identifiant l'émergence des sous-concepts pertinents pour chaque décennie allant de 1950 à aujourd'hui. Parmi ceux-ci, nous avons mis l'accent sur plusieurs concepts notamment : les approches instrumentales (« *shareholder theory* »), les approches intégratives (« *stakeholder theory* », « *issue management* » et « *corporate social performance* »), les thèmes en lien à l'environnement naturel (« *sustainability* ») (Garriga et Melé, 2004), la RSE dans l'industrie pétrolière et la RSE étudiée sous l'angle des grandes approches telles la RBV, la théorie institutionnelle, et l'approche stratégique.

1.1. La Responsabilité sociale des entreprises

1.1.1 Aperçu de l'émergence et de l'évolution du concept

La RSE est un concept qui connaît de multiples transformations depuis son introduction dans les milieux d'affaires. Le concept fait son apparition dans les années 1950. Puis, dès les années 1970, un débat émerge afin de déterminer quelle doit être la responsabilité sociale des entreprises. À cette époque, certains auteurs adoptent une position strictement économique de la responsabilité sociale. Par la suite, le concept de RSE se redéfinit dans les milieux d'affaires afin de devenir plus multidimensionnel et inclure de nouvelles dimensions sociales, tels que la responsabilité politique et environnementale. À la fin des années 1990, le concept continue de gagner en importance afin de devenir un aspect clé de la stratégie corporative et de faire l'objet d'une attention accrue par les gouvernements et autres parties prenantes de la société (Lee, 2008, p. 53).

1.1.2 Les différentes approches théoriques en matière de RSE : une multiplication des courants

Les approches théoriques en matière de RSE sont diverses et couvrent un large spectre théorique, donnant un vaste corpus fragmenté. Waddock (2004, p. 5) indique d'ailleurs qu'en matière de RSE, « *Parallel and sometimes confusing universes exist* ».

La littérature portant sur la RSE vise à définir le rôle social de l'entreprise. De plus, elle cherche à identifier les causes à l'origine de ces actions, les processus et conditions qui permettent le développement d'initiatives en matière de RSE, et les résultats de ces actions (Aguinis et Glavas, 2012). Alors que le terme émerge dans la littérature scientifique avec Bowen (1953) dans son livre *Social Responsibility of the Businessman*, le concept a depuis subi des changements terminologiques et des développements théoriques multiples. Parmi les approches théoriques dominantes, Garriga et Melé (2004) identifient les théories instrumentales, les théories politiques, les théories intégratives, et les théories éthiques, qui sont toutes des théories phares dans le développement de la RSE.

Aujourd'hui, comme le soulignent Husted et Salazar (2006), la RSE peut être théorisée, de manière générale, comme l'utilisation des ressources d'une entreprise afin d'atteindre deux optimums, soit la maximisation des profits et la performance sociale. Alors que les entreprises consacrent un niveau de ressources qui varie afin d'atteindre chacun de ces objectifs, on note que la RSE connaît un essor considérable notamment au sein des grandes entreprises. À titre d'exemple, 90% des firmes du Fortune 500 font mention de la RSE dans leurs rapports annuels et ce dès la fin des années 1990 (Boli et Hartsuiker, 2001, cité dans Lee, 2008, p. 53-54).

Afin de faciliter la navigation du concept, il est nécessaire d'identifier les courants pertinents à l'analyse de la RSE dans l'industrie pétrolière. Pour ce faire, on propose de procéder à une revue de littérature à la fois historique (cf. Carroll, 1999, 2008) et par thème

(Garriga et Melé, 2004), afin de dégager l'émergence et le développement des théories pertinentes en matière de RSE au fil du temps.

1.1.3 L'évolution historique du concept

1.1.3.1 1950-1960 : Les débuts du concept

Le concept moderne de RSE fait son apparition dans les années 1950. Dans son livre *Social Responsibilities of the Businessman*, Bowen (1953, cité dans Carroll 1999, pp. 269-270) argumente que les cent plus grandes entreprises de l'époque sont des centres de pouvoir et de prise de décision importants, ayant un impact répété sur la vie des gens en général. Puisque les entreprises connaissent des changements importants au niveau de leur taille et de leur capacité technologique, affectant du même coup le rôle managérial, leur plus grand défi devient la création d'une action sociale, davantage que la création de profits (Spencer 1958, cité dans Hack, Kenyon et Wood, 2014, p. 47). En ce sens, la responsabilité de l'homme d'affaires vient à dépasser le cadre de l'entreprise, de même que sa responsabilité purement économique (Carroll, 1999, p. 271). Comme le définit Bowen (1953, p. 6, cité dans Carroll, 2008, p. 25) : « *It (SR) refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society* ».

Selon Carroll (2008, p. 26), il appert que les définitions de la RSE présentées dans les années 1950-1960 sont clairement alignées avec celle de Bowen (1953). Frederick (2006, cité dans Carroll, 2008, p. 26) souligne qu'il y a trois idées clés qui sous-tendent la RSE dans les années 1950 : « *the idea of corporate managers as public trustees, the idea of balancing competing claims to corporate resources, and the acceptance of philanthropy as a manifestation of business support of good causes* ». Comme l'indique Carroll (2008, p. 26), l'idée de « *trusteeship* » commence dans les années 1920 et atteint sa maturité dans les années 1950 ; l'idée de « *balancing competing claims* » prédate le développement de la

« *stakeholder theory* » ; et l'idée de la philanthropie corporative prend son envol dans les années 1920, et devient populaire avec le « *Community Chest Movement* ».

Par la suite, les années 1960 laissent place à des efforts de définition du concept de RSE (Carroll, 1999, p. 270). Ces définitions visent à caractériser le type et les champs d'action de la RSE, de même que son objet.

Dans un premier temps, Davis (1960, p.70, cité dans Hack *et al.*, 2014) souligne que la RSE comporte des actions « qui dépassent les intérêts économiques et techniques directs de la firme », et ce au moins « partiellement » (Davis, 1960, p. 70 cité dans Carroll, 2008, p. 27). Davis (1960, p. 70 cité dans Carroll, 2008, p. 27) développe l'idée que la RSE peut toutefois être déployée de manière à générer un profit à long-terme pour l'entreprise. Plusieurs années plus tard, Davis (1967, p. 46, cité dans Carroll, 1999, p. 272) ajoute au corpus en mettant de l'avant que la RSE comporte une dimension éthique, puisqu'il s'agit d'un ensemble d'actions institutionnelles ayant un impact sur l'ensemble du système social pouvant affecter les intérêts de parties externes à l'entreprise.

Également, la notion d'intérêt des parties prenantes refait surface durant cette période. Walton (1967, p. 18, cité dans Carroll, 1999, p. 272-273) fournit une définition de la RSE qui énonce que l'entreprise peut avoir des intérêts divergents de ceux de groupes externes avec lesquels elle entretient des liens. L'entreprise peut, sur une base volontaire, agir dans l'intérêt de ces groupes et accepter les coûts que comportent ces actions, sans pouvoir mesurer, à court terme, l'impact ou la rentabilité économique de celles-ci (Walton, 1967, p. 18 cité par Carroll 2008, p. 27-28).

En résumé, les auteurs définissent la RSE comme un ensemble d'actions volontaires dépassant les intérêts économiques et techniques de la firme. Ces actions ont un impact sur des entités externes à l'entreprise, dont les intérêts peuvent être différents de ceux de

l'entreprise, et peuvent comporter des considérations éthiques, voire économiques dans une perspective de long terme.

1.1.3.2 Années 1970 : naissance des théories instrumentales et intégratives

Les années 1970 sont marquées par une avancée de la littérature en matière de RSE, durant laquelle on note des tensions entre les perspectives économique et sociale de l'entreprise dans la conduite de ses stratégies d'affaires en matière de responsabilité sociale. Comme l'indiquent Garriga et Melé (2004), ces deux approches s'inscrivent au sein de deux grands courants théoriques importants, soit celui des théories instrumentales et des théories intégratives. La première, celle de Friedman (1970), met de l'avant une perspective économique de la RSE visant à maximiser le « *shareholder value* » (Garriga et Melé, 2004, p. 53). La seconde, énoncée entre autres par Johnson (1971, p. 50, cité dans Carroll 2008, p. 28), considère la RSE comme la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses « *stakeholders* ».

1.1.3.2.1 L'approche économique ou « shareholder theory »

Friedman (1970) se positionne en mettant de l'avant une perspective de la responsabilité ancrée dans la génération de profits. Friedman (1970, p. 6) déclarait dans son texte « *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* »:

there is one and only one social responsibility of business-to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.

Cette vision est cohérente avec une approche selon laquelle l'entreprise ne devrait pas s'engager dans des actions sociales coûteuses, puisqu'elle n'est pas un vecteur de « *social benevolence* » approprié (Reich, 2008, p. 9, cité dans Hack *et al.* 2014, p. 48).

Cette déclaration ancre la perspective selon laquelle la responsabilité de l'entreprise est la maximisation du bien-être économique des parties qui la possèdent, soient les actionnaires. Friedman met en garde contre les ambitions politiques des chefs d'entreprise qui chercheraient à agir de manière à optimiser le bien public par le biais de leurs décisions stratégiques, puisque toute décision prise avec cet objectif en tête pourrait résulter en l'imposition d'une taxe perçue sur le retour des actionnaires. Il souligne et sépare les responsabilités en ajoutant que le secteur public possède son propre système de « *checks and balances* » nécessaire à évaluer, mitiger, mettre en pratique et sanctionner les décisions politiques visant le bien-être public (Friedman, 1970 pp. 2-3).

1.1.3.2.2 Émergence de la « stakeholder theory » : une approche plus large sur le plan social

Le terme « *stakeholder* » est apparu en 1963, dans un memorandum interne de la « *Stanford Research Institute* », dans un effort de sémantique afin de préciser que les « *stockholders* » étaient alors le seul groupe auquel devait répondre le management corporatif (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar et De Colle, 2010, pp. 30-31). Le terme référait alors « aux groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » tels les « *shareowners* », « les employés, les clients, les fournisseurs, les prêteurs et la société » (Freeman *et al.* 2010, p. 31). Dans le même sens, Johnson (1971, p. 50, cité par Carroll, 2008, p. 28) présente une vision de la « sagesse conventionnelle », qui fait écho à cette définition :

A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its

stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.

À ce stade, on constate que la littérature commence à développer une approche plus large qui cherche à recombinaison les responsabilités d'affaires et sociales de l'entreprise en reconfigurant les catégories de parties prenantes et de bénéficiaires (Hack *et al.* 2014). Ces avancées précèdent l'arrivée de la « *stakeholder theory* », alors que les auteurs soulignent une « multiplicité d'intérêts » visés par les initiatives corporatives de RSE qui peuvent à la fois être ceux des bénéficiaires de la philanthropie et ceux des employés. Dès lors, la dichotomie classique entre parties prenantes internes et externes devient plus ténue, permettant de repenser les prémisses et la portée des actions sociales (Carroll, 2008).

Par la suite, d'autres auteurs tels que Davis (1973) se penchent sur les facteurs qui sous-tendent la RSE, en s'appesantissant les pour et les contre des actions sociales des entreprises. Après avoir construit un argument mettant en corrélation la responsabilité et le pouvoir via sa « *iron law of responsibility* » (Davis, 1960, cité dans Garriga et Melé, 2004, p. 56) et sa « *power responsibility equation* » (Davis, 1967), Davis (1973) pose la question à savoir si les entreprises, qui assument déjà un certain nombre de responsabilités sociales, devraient en assumer davantage. Il définit la RSE comme : « *the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm* » (Davis, 1973, p. 312), et souligne les risques d'affaires associés à l'engagement ou à l'abstention de l'engagement de l'entreprise dans des activités sociales. L'intérêt de l'étude est de soulever la notion de la gestion du risque, et de remettre le processus décisionnel visant à trancher le débat concernant le degré de responsabilité économique et sociale de l'entreprise entre les mains du public. Ce faisant, il souligne également que le « locus » décisionnel se déplace de la sphère publique à la sphère privée en matière de responsabilité sociale (Davis, 1973, p. 321). De plus, il implique que les demandes sociales sont le moyen par lequel l'environnement externe interagit avec l'entreprise (Davis, 1973, p. 321), ce qui lui donne une légitimité, en cohérence avec les théories intégratives mises de l'avant par Garriga et Melé (2004).

Ces théories intégratives prennent leur envol dans la seconde moitié des années 1970, alors qu'elles se divisent en différents sous-champs théoriques. Parmi celles-ci, on note la « *corporate social responsiveness* » et la « *corporate social performance* ».

La « *corporate social responsiveness* » (Carroll, 2008, p. 31; Garriga et Melé, 2004, p. 58) vise à comprendre les processus via lesquels les entreprises répondent aux demandes sociales. Pour comprendre cette approche, il est nécessaire de considérer les attentes sociales envers l'entreprise sous l'angle de la performance dans la réponse corporative (Garriga et Melé, 2004, p. 58). Selon Ackerman (1973), il existe un écart entre la performance des entreprises et les attentes du public. L'écart de temps entre le moment où un problème social se crée, et où il devient si important qu'une entreprise ne peut plus l'ignorer, est un « *gap* » que Ackerman appelle « zone de discrétion » (Ackerman, 1973, p. 92), et durant lequel le signal envoyé par l'environnement d'affaires n'est pas clair. Il revient alors à l'entreprise de percevoir ces « *gaps* » et de choisir une réponse afin de les fermer (Ackerman et Bauer, 1976, cité dans Garriga et Melé, 2004, p. 58). En choisissant de prendre action, l'entreprise entame un processus d'« institutionnalisation » durant lequel le problème social est diffusé et intégré dans l'organisation à titre de politique au niveau opérationnel (Ackerman, 1973, p. 88). Pour finir, Sethi (1975) indique qu'il existe des degrés de réponse que l'entreprise peut fournir, selon le critère de légitimité sociale qu'elle remplit. Une réponse visant uniquement à répondre à des critères économiques et légaux est qualifié d'obligation sociale. Puis, une réponse visant à combler les normes sociales, valeurs et attentes en matière de performance est qualifiée de responsabilité sociale. Pour finir, une réponse qui anticipe les problèmes pouvant émerger dans un système social, résultant des activités de l'entreprise dans ce système ou d'autres sources, correspond à de la « *social responsiveness* », soit un type d'action anticipatif et préventif (Sethi, 1975, pp. 60-64).

Ensuite, la « *corporate social performance* » comprend une recherche de légitimité sociale, avec des processus pour donner une réponse adéquate à des problèmes donnés. Cette théorie évalue autant la performance financière des réponses (cf. Bragdon et Marlin, 1972,

Moskowitz, 1972, cités dans Margolis et Walsh, 2003, p. 273) que des dimensions de la responsabilité telles que la légalité, l'éthique et les catégories « discrétionnaires » de la performance (Carroll, 1979, p. 499). Fait à noter, comme le souligne Carroll (1979, pp. 499-504) dans son modèle conceptuel visant à évaluer la performance sociale de l'entreprise, la performance économique ou financière de la firme comporte également une dimension sociale, à l'instar des composantes légale, éthique et discrétionnaire, puisqu'elle permet de faire subsister le système d'affaires dans lequel elle évolue.

Pour finir, on remarque que la théorie, progressivement, vient s'établir en contraste à la « shareholder theory ». Comme l'avait prédit Taylor (1971), qui soulignait qu'au fil du temps, l'importance des « *stockholders* » diminuerait et que les entreprises seraient gérées au profit des « *stakeholders* », on note une progression de la théorie managériale vers une perspective plus inclusive et consciente de son environnement externe.

1.1.3.3 Années 1980 : développement de la recherche en matière de RSE, et développement de termes alternatifs

Dans les années 1980, les nouveaux concepts en matière de RSE, tels que la « *corporate social responsiveness* », la « *corporate social performance* », la « *public policy* », la « *business ethics* » et le « *stakeholder theory/management* » continuent de se développer. Ces concepts permettent de réaffirmer les préoccupations clés concernant la RSE via de nouveaux concepts, théories, modèles ou thèmes (Carroll, 1999, p. 284; Carroll, 2008, p. 34).

Jones lance la discussion dans les années 1980 en redéfinissant le concept de RSE. Sa définition souligne deux aspects importants relatifs au concept de RSE, soit les critères d'action « volontaire » et « large » sur le plan social, dans une perspective dépassant les obligations légales et permettant l'inclusion des « *stakeholders* » (Jones, 1980, pp. 59-60). Ensuite, il souligne que la RSE ne devrait pas être vue comme une fin, mais plutôt comme

un moyen ou processus à travers lequel les entreprises prennent en considération les préoccupations sociales au sens large. Il fait ensuite une analogie de ce processus avec les processus politiques, légaux et judiciaires des sociétés, via lesquels on garantit un processus juste et équitable plutôt qu'une garantie de résultat (Jones, 1980, p. 65).

Suite à cet apport, on note les développements de deux concepts importants qui visent à définir les composantes de l'interaction entre organisation et environnement : la « *business ethics* » et la « *stakeholder theory* ». Les théories en lien à la « *business ethics* » cherchent à mettre l'accent sur « le prérequis éthique qui cimenter la relation entre les affaires et la société », et se fondent sur « les principes qui expriment la bonne démarche à suivre ou la nécessité d'atteindre une bonne société » (Garriga et Melé, 2004, p. 60). Dans les années 1980, les deux concepts deviennent intimement liés ; en effet, Freeman (1984), développe une approche plus pointue concernant la théorie des « *stakeholders* » dans son livre *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Son approche comporte une dimension normative, puisque Freeman indique que les « *managers bear a fiduciary relationship to stakeholders* » (Freeman, 1984, p. xx cité dans Garriga et Melé, 2004, p. 60).

Pour Freeman (2004), la notion de responsabilité sociale des entreprises devient superflue en raison du fait que le concept de « *stakeholder* » peut s'appliquer largement à des groupes ayant des intérêts divers, dont les préoccupations peuvent être intégrées dans les processus d'affaires. Il argumente aussi que l'unité d'analyse devrait être les « *stakeholders* », et non pas leurs préoccupations (« *issues* »), puisque ces dernières émergent dans les processus d'interaction entre groupes de « *stakeholders* ». Finalement, il souligne que l'implication de ce raisonnement est que « *stakeholders are about the business, and the business is about the stakeholders* » (Freeman, 2004, p. 231).

Les différentes catégories de « *stakeholders* » peuvent donc exercer un pouvoir et des demandes sur les entreprises (Mitchell *et al.*, 1997) et/ou subir l'effet des stratégies corporatives qui en résultent (Freeman, 1984, p. 25, cité dans Martínez, Fernández et

Fernández, 2016, p. 11). Généralement, les « *stakeholders* » se divisent en deux groupes selon leur nature et le type de relation qu'ils entretiennent avec la firme : i) un groupe « primaire », qui entretient un lien contractuel formel avec la compagnie et qui est essentiel à son fonctionnement normal (propriétaires, actionnaires, employés, syndicats, clients, fournisseurs, etc.) et ii) un groupe secondaire, qui, malgré le fait qu'il n'a pas de lien formel ni d'obligation contractuelle avec l'entreprise, peut exercer une influence significative sur les activités de l'entreprise (les citoyens, les concurrents, la communauté locale, le gouvernement, le public, etc.) (Freeman, 1984; Goodpaster, 1991; Clarkson, 1995, cités dans Martinez *et al.*, 2016, p. 11).

Le livre de Freeman (1984) comporte donc une portée éthique qui sera poussée plus loin par d'autres auteurs. Donaldson et Preston (1995, p. 67) soulignent que la « *stakeholder theory* » a un « *core* » normatif fondé sur deux idées : « *stakeholders are persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity (...)* (2) *the interests of all stakeholders are of intrinsic value (...)* ». Selon cette théorie, la firme est socialement responsable si elle porte attention aux intérêts de tous les « *stakeholders* » légitimes dans ses activités, et ce pour la défense de ces intérêts en eux-mêmes, et non pas pour faire avancer directement ou indirectement l'intérêt des « *shareholders* » (Donaldson et Preston, 1995, p. 67).

D'autres auteurs poursuivent les avancées. À titre d'exemple, Epstein (1987, pp. 104-105) pousse la réflexion en expliquant la RSE dans une perspective qui comprend la RSE, la « *responsiveness* » et la « *business ethics* ». Il souligne que ces trois concepts sont en lien avec des thèmes communs, fortement liés. Il intègre ces trois composantes au sein d'un « *corporate social policy process* » qu'il développe ainsi :

- *Corporate indicates organizational action both in the unitary sense (the behavior of the firm) and the aggregative sense (the sum of the total behaviors of the individual decision makers).*

- *Social pertains to the total sweep of the products (overall economic, political, ecological, social and cultural consequences) of corporate actions as it affects diverse stakeholders with regard to the multiplicity of issues and problems engendered from corporate presence of behavior (...).*
- *Policy is used here in its usual sense of « principles guiding action ». However, my concern in developing the concept of corporate social policy is with both principles and action – with the rationale and decisions determining an organization's behavior and with the actual behavior that results from the rationale and decisions.*
- *Process denotes a system for determining, implementing, and evaluating – in brief, managing – corporate social policy. It is a system institutionalized within the organization rather than one functioning on an ad hoc basis. (...) (Epstein, 1987, p. 109).*

En bref, l'approche de Epstein propose un modèle analytique intégré, qui peut également être utilisé afin de mesurer la performance sociale des entreprises dans un contexte d'interaction entre l'entreprise et la société (Epstein, 1987, p. 111).

Afin de rebondir sur cette dernière idée, les thèmes « *corporate social performance* » et « *corporate financial performance* » de la firme en lien à la RSE restent d'actualité dans les années 1980. Drucker (1984, p.62, cité dans Carroll, 1999, p. 286) souligne que les notions de responsabilité et de profitabilité ne sont pas seulement compatibles, mais que les entreprises doivent en fait chercher à convertir les opportunités sociales en opportunités d'affaires. Ensuite, Cochran et Wood (1984) se sont aussi penchés sur le lien entre profitabilité et performance sociale, en utilisant un indice de réputation, soit l'indice Moskowitz, comme mesure de la RSE. Toutefois, ils ont reconnu les faiblesses méthodologiques de leur méthode et ont proposé de poursuivre la recherche afin de développer de nouveaux outils de mesure (Cochran et Wood, 1984, p. 55).

Comme il est possible de le constater, ces nouveaux développements marquent un certain contraste avec l'approche de Friedman qui est strictement axée sur la maximisation de l'intérêt des « *shareholders* ». De fait, elles montrent une conception plus large du rôle des entreprises dans un contexte social qui inclut les intérêts des « *stakeholders* » externes. De plus, l'approche est davantage flexible, et permet de recombinaison les intérêts d'affaires et les intérêts sociaux au sein d'une même perspective (Hack *et al.*, 2014, pp. 48-49).

1.1.3.4 Années 1990 : développement de thèmes complémentaires à la RSE

Les années 1990 sont marquées par le développement de nombreux thèmes complémentaires en matière de RSE, en plus de voir le développement de thèmes existants : « *corporate social performance (CSP), stakeholder theory, business ethics, sustainability* »-(Carroll, 2008, p. 37).

La « *sustainability* », initialement définie dans une perspective environnementale, s'est étendue afin d'inclure d'autres catégories de « *stakeholders* » (Carroll, 2008, p. 37). La définition retenue par Gladwin et Kennelly (1995, p. 896) est celle « d'un processus permettant d'atteindre le développement humain d'une manière inclusive, connectée, équitable, prudente et sécuritaire ». Pour ce faire, les entreprises doivent créer de la valeur dans une perspective qui inclut la RSE, la « *sustainability* » et la « *stakeholder approach* » (Wheeler *et al.*, 2003, p. 2). Les entreprises et la société doivent voir la « *sustainability* » comme un « idéal à atteindre », en « créant de la valeur, des résultats qui sont cohérents avec l'idée de « *sustainability* » tant au niveau social qu'économique (Wheeler *et al.*, 2003, p. 17). Également, il faut prendre note que la notion de « *ecological sustainability* », et les façons de l'atteindre, sont au centre de la discussion sur le sujet (Shrivastana, 1995a, 1995b, 1995c). Pour ce faire, certains proposent d'inclure la performance environnementale dans le bilan des entreprises, dans la perspective du « *triple bottom line* » qui inclut les performances économique, sociale et environnementale (Aguinis et Glavas, 2012, p. 933). Ensuite, il est nécessaire de respecter un processus idiosyncratique propre à l'entreprise

afin de déterminer et atteindre ses objectifs en matière de « *sustainability* ». Ce processus doit mettre en relation les valeurs (principes internes), les facteurs externes (« *external drivers* ») et les facteurs relatifs aux 3P (« *profit, planet, people* ») qui font partie de la réalité de cette dernière (Van Marrewijk et Werre, 2002, pp. 5-9).

Ensuite, la théorie se penche sur les façons dont l'entreprise intègre les groupes dans leur prise de décision managériale (Garriga et Melé 2004, p. 59), en identifiant ceux qui « comptent » vraiment pour les managers (Harrisson et Freeman, 1999, p. 480). Mitchell *et al.* (1997, pp. 854-855) développent une typologie basée sur les attributs des « *stakeholders* », comme ayant un « pouvoir d'influence sur la firme, une légitimité dans leur relation avec la firme, et une urgence dans les demandes qu'ils formulent envers la firme », à partir de laquelle ils développent une « *theory of stakeholder salience* ». Cette théorie est basée sur un modèle dynamique, qui permet d'identifier des catégories de « *stakeholders* » qui possèdent un ou plusieurs attributs susmentionnés, et qui permet de définir la relation et la réponse accordée par les managers au sein des firmes.

Carroll (2008, pp. 38-39) souligne également que la responsabilité sociale des entreprises s'est manifestée durant les années 1990 par différents phénomènes. Le premier est celui d'une expansion des activités philanthropiques des entreprises, qui deviennent « diversifiées et mondialisées » (Carroll, 2008, p. 38). Le second développement important se trouve au niveau des pratiques d'affaires. On note l'émergence d'organisations telles Business Social Responsibility (BSR), qui permet de regrouper les initiatives et les professionnels en charge de RSE au sein de leurs entreprises. Le dernier phénomène noté est l'émergence d'entreprises ayant d'excellentes réputations en matière de pratiques de RSE. On note des entreprises de petites tailles ayant grandi grâce à des pratiques responsables telles que « The Body Shop, Patagonia, Ben & Jerry's ice cream », de même que des entreprises de grande taille telles que « IBM, Nike, Coca-Cola, UPS » (Carroll, 2008, pp. 38-39).

1.1.3.5 Années 2000 : Spécification des thèmes, études spécifiques à l'industrie, pratiques d'affaires et expansion du phénomène

Comme le souligne Carroll (2008), on observe un pivot à partir des années 2000, alors que les recherches avant tout théoriques deviennent empiriques. De plus, on note que la recherche portant strictement sur la RSE évolue afin de s'orienter davantage vers des thèmes connexes, tout en ancrant ces nouveaux thèmes dans des recherches visant des industries ciblées.

1.1.3.5.1 « Stakeholder theory » et RSE dans l'industrie pétrolière

Au niveau de la « *stakeholder theory* », on note une effervescence de recherches empiriques. On note des apports d'auteurs faisant état de la relation entre différents types de pressions, exercées soit par les « *stakeholders* », (cf. Brammer et Millington, 2008; Sharma et Henriques, 2005, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937), par les médias (cf. Weaver, Treviño et Cochran, 1999, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937), par les communautés locales (cf. Marquis, Glynn et Davis, 2007, cités dans Aguinis et Glavas 2012 p. 937) par la régulation et la « *compliance* » (cf. Fineman et Clarke, 1996, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) et les standards et certifications (cf. Christmann et Taylor, 2006, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) sur la RSE.

Ces thématiques ont largement été reprises par un pan de la littérature scientifique portant sur la RSE dans les industries extractives. Notamment, plusieurs études se penchent sur la notion de SLO, en lien avec les interactions de la firme avec son environnement externe et avec les « *stakeholders* ». On identifie plusieurs facteurs nécessaires à l'obtention d'une license sociale, parmi lesquels on note la communication, la transparence dans la diffusion de l'information, le développement de mécanismes de résolution de conflits, et une prise de décision appropriée sur le plan culturel (Business for Social Responsibility, 2003; Social License Task Group, 2009; Goldstuck et Hughes, 2010, cités dans Prno et Slocombe, 2012

p. 347). Thomson et Boutilier (2011, cités par Prno et Slocombe 2012 p. 347) identifient trois composantes normatives à la SLO, soit la légitimité (socio-politique ou économique), la crédibilité et la confiance (relevant de l'interaction ou institutionnalisée), selon un processus qui permet à l'entreprise de balancer son capital social au gré de ses relations avec les « stakeholders » locaux. La SLO peut aussi être considérée comme une « institution » (ensemble de droits, règles, et procédures en matière de prise de décision) où les règles de SLO (soit les attentes qu'on chacun des partis les uns envers les autres) sont négociées entre les compagnies minières et les communautés locales durant le cycle de vie minier » (Prno et Slocombe, 2012, p. 348).

1.1.3.5.2 « *Coporate performance* », création de valeur et développement de l'interface entreprise-environnement

Au niveau de la « *corporate performance* », on note différents auteurs se sont penchés sur la relation entre la RSE et la « *corporate financial performance* » (CFP). Orlitzky, Schmidt et Rynes, (2003) font une méta-analyse de 52 études qui tend à montrer que les actions corporatives en matière de responsabilité sociale, notamment de respect de l'environnement, sont probantes dans la génération de résultats financiers positifs pour la firme. Toutefois, comme le souligne Margolis et Walsh (2003), plusieurs problèmes méthodologiques sous-tendent les recherches en la matière, ce qui peut remettre en cause les conclusions de ces articles. Également, ces études renforcent le modèle « *economic contractarian* », puisque la RSE est vue comme un outil permettant de maximiser les profits de la firme, de façon indirecte, via des actions sociales. Dans un contexte où le rôle des entreprises est redéfini, pouvant combler certaines des lacunes créées par une crise de l'État-nation dans un contexte de mondialisation (Matten et Crane, 2005, p. 9), il est nécessaire de creuser la recherche afin de comprendre dans quel contexte les actions sociales des entreprises affectent positivement leurs bénéficiaires (Margolis et Walsh, 2003, pp. 289-290).

Porter et Kramer (2002) se penchent sur la question en étudiant l'impact de la philanthropie corporative sur les parties prenantes, de même que sur l'entreprise. Pour ce faire, ils argumentent que la dichotomie entre objectifs sociaux et économiques est une « fausse dichotomie », puisque cette perspective est « obsolète dans un monde où prévaut une compétition ouverte basée sur la connaissance » (Porter et Kramer, 2002, p. 7). Dans un tel monde, les entreprises n'opèrent pas de manière isolée face à la société. Elles peuvent donc choisir de faire de la philanthropie stratégique, visant à améliorer l'environnement d'affaires dans lequel elles évoluent. Ce faisant, les entreprises obtiennent des bénéfices à long terme, que ce soit via l'amélioration de leurs processus, la création de biens écologiques répondant à la demande des consommateurs, ou l'ouverture de nouveaux marchés (Porter et Kramer, 2002, p. 7). Cette idée est davantage développée par Porter et Kramer (2011), alors qu'ils développent le concept de « shared value » :

The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress.

The concept rests on the premise that both economic and social progress must be addressed using value principles. (...) businesses have rarely approached societal issues from a value perspective but have treated them as peripheral matters. This has obscured the connections between economic and social concerns (Porter et Kramer 2011 p. 6).

Les auteurs poursuivent en indiquant que les compagnies peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociale, et ce de trois façons : en reconceptualisant les produits et les marchés, en redéfinissant la productivité dans la chaîne de valeur, et en

construisant des « *industry clusters at the company's location* » (Porter et Kramer, 2011, p. 7). Également, ils soutiennent que ce concept change la conception classique du capitalisme, tout en permettant l'émergence d'entreprises hybrides qui remettent en question la dichotomie « profit/nonprofit » (Porter et Kramer, 2011, p. 7).

1.1.4 Définition retenue

En vertu des développements théoriques présentés, la définition de la RSE retenue dans le cadre de ce mémoire est celle offerte par Aguinis (2011, cité dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 933) et adoptée par plusieurs autres auteurs (cf. Rupp, Williams et Aguilera, 2010): il s'agit des « actions et politiques organisationnelles spécifiques à un contexte donné qui prennent en compte les attentes des parties prenantes à l'égard de la triple performance économique, sociale et environnementale » (Aguinis, 2011, p. 855, cité dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 933). Cette définition est retenue pour sa simplicité et son caractère inclusif, puisqu'elle fait écho à plusieurs des grands mouvements théoriques présentés dans les sections précédentes.

1.1.5 L'apport des trois grandes théories en stratégie dans l'étude de la RSE

En plus des théories présentées dans la section précédente, qui fait état de l'évolution des théories portant sur l'étude de la RSE, on note que, plus récemment, les trois grandes théories en stratégie se penchent aussi sur le phénomène de la RSE. Ainsi, la théorie basée sur les ressources (RBV), la RSE stratégique, dérivée de l'approche dite « *industry-based competition* », et la théorie institutionnelle fournissent également des pistes de recherche sur le phénomène de la RSE.

1.1.5.1 RBV

La première grande approche qui a gagné du terrain dans l'étude de la RSE est celle de la RBV. La RBV, telle qu'introduite par Wernerfelt (1984) et approfondie par Barney (1991), indique que les firmes sont « des regroupements de ressources et capacités hétérogènes qui se déplacent imparfaitement entre firmes » (McWilliams *et al.*, 2006 p. 6). Cette mobilité imparfaite affecte la répartition des ressources et capacités entre les firmes, pouvant conférer un avantage compétitif à celles qui détiennent les meilleurs (McWilliams *et al.*, 2006, p. 6). Des auteurs comme McWilliams et Siegel (2001) développent un modèle basé sur la RBV, visant à déterminer le niveau optimal de RSE fourni par la firme afin de maximiser ses profits. Ce niveau correspond au point exact correspondant à l'intersection entre le « revenu incrémental (dérivé d'une croissance de la demande) et l'augmentation de coût (de l'utilisation des ressources utilisées afin de fournir de la RSE) » (McWilliams et Siegel, 2001, p. 125). Ce faisant, les firmes évaluent leur investissement en RSE de la même façon qu'elles conduisent des analyses de coûts-bénéfices liées à d'autres types d'investissements (McWilliams *et al.*, 2006, p. 6).

Également en matière de RBV, Hart (1995) développe l'idée que les contraintes environnementales et les stratégies des firmes à l'égard de ces contraintes (prévention de la pollution, « *product stewardship* », et « *sustainable development* ») permettent aux entreprises de développer des ressources uniques pouvant générer un avantage compétitif pour les entreprises qui pratiquent ces stratégies (Hart, 1995). De plus, ces ressources peuvent permettre le développement de capacités organisationnelles uniques pouvant améliorer la compétitivité des firmes (Sharma et Vredenburg, 1998). Russo et Fouts (1997) ont testé empiriquement cette approche en utilisant des données comptables de firmes afin de montrer que les entreprises ayant une plus grande performance environnementale ont aussi des performances financières supérieures. Ensuite, des auteurs tels que Arragón-Correa et Sharma (2003, p. 71) ont intégré différentes approches (« *natural RBV* », « *contingency* », capacités dynamiques) afin de suggérer comment l'environnement compétitif d'une entreprise influence le développement d'une « stratégie corporative dynamique, proactive, visant à gérer l'interface entreprise environnement », tout en

soulignant quels éléments de l'interface entreprise-environnement (l'incertitude, la complexité et la « *munificence* ») modèrent la relation entre la capacité dynamique d'une stratégie environnementale et l'avantage compétitif.

Les recherches ancrées dans la perspective de la RBV tracent plusieurs liens entre l'utilisation des ressources et les répercussions positives pour les entreprises. Tout d'abord, les stratégies consacrées à la gestion de l'environnement naturel sont également liées à une réduction des coûts et des risques pour les entreprises (cf. Berman, Wicks, Kotha et Jones, 1999; Dechant, Altman, Downing et Keeney, 1994; Hart 1995; Shrivastava 1995c cités dans Carroll et Shabana, 2010, p. 97). La RSE peut justifier des investissements visant le développement de capacités permettant d'obtenir des avantages en matière de différenciation. Ainsi, les investissements en lien à l'environnement ou aux réalités sociales peuvent en fait constituer des stratégies visant à obtenir des bénéfices économiques (Frynas et Yamahaki, 2016, p. 269). Les types de capacités à développer visées par ces investissements peuvent inclure le « *stakeholder management* » et la « proactivité stratégique » (Torugsa, O'Donohue et Hecker, 2012, cité dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 269), la réputation en lien au « *sustainability leadership* » (Lourenço, Callen, Branco et Curto, 2014, cité dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 269) et l'innovation verte (Chen, Lai et Wen, 2006, cité dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 269).

En lien à l'innovation verte, on note que la RBV sert de cadre d'analyse dans l'étude de l'impact de la R&D sur la RSE, un champ particulièrement pertinent dans l'analyse de l'industrie pétrolière. Padgett et Galan (2010) indiquent que la RBV est utile dans ce champ de recherche, puisqu'elle reconnaît l'apport des ressources intangibles (« know how, corporate culture, reputation ») (Russo et Fouts, 1997, cité dans Padgett et Galan, 2010, p. 408) dans l'étude de la R&D et de son intensité, de même que de son impact sur la RSE (Padgett et Galan, 2010). De plus, McWilliams et Siegel (2000) formulent l'hypothèse que la R&D et la RSE sont susceptibles d'être hautement corrélés, puisque les deux sont associés avec l'innovation de processus et de produits, et prouvent cet aspect par le développement d'un modèle économétrique dérivé de celui de Waddock et Graves (1997a).

Ce faisant, ils montrent que la R&D tempère l'effet de la CSP (un proxy pour la RSE dans ce cas de figure) sur la rentabilité, et indiquent que cette observation est due au fait que les entreprises engagées dans des initiatives de RSE pratiquent aussi simultanément des stratégies de différenciation, qui impliquent des investissements stratégiques complémentaires en R&D (McWilliams et Siegel, 2000). L'étude de cette relation est davantage creusée par McWilliams et Siegel (2001), qui montre que la R&D est avant tout liée à l'innovation produit, menant à la différenciation. Puis, Husted et Allen (2007) soulignent également le lien entre RSE et R&D, alors que les compagnies voulant mettre de l'avant des initiatives responsables doivent innover au niveau des produits, processus et pratique, notamment en améliorant la technologie appliquée, ce qui peut entraîner des dépenses en R&D (Gallego-Alvarez, Prado-Lorenzo et Garcia-Sanchez, 2011, p. 1713). D'autres études (cf. Lopez 2008 cité dans Gallego-Alvarez *et al.*, 2011, p. 1713) montrent également la relation entre RSE et R&D, alors que la R&D est affectée positivement par l'adoption d'objectifs et de pratiques de RSE ; cependant, la relation inverse, pour l'échantillon étudiée, n'est pas concluante, une conclusion également appuyée par Gallego-Alvarez *et al.* (2011).

1.1.5.2 « *Industry-based competition* » et RSE stratégique

Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs se penchent également sur les bienfaits d'une RSE stratégique réalisée au niveau de la compétition au sein de l'industrie. Au niveau des avancées notables, Baron (2001) et Husted et Salazar (2006) soulignent que les entreprises obtiennent des bienfaits lorsqu'elles pratiquent de la RSE stratégique, notamment dans la réduction des coûts à long terme, par une augmentation de leur productivité. Au contraire, d'autres types de RSE, telle que la « *coerced CSR* » (Husted et Salazar, 2006), peut porter atteinte aux résultats des entreprises. Malgré ces avancées, plusieurs avenues de recherches théoriques et empiriques reliées aux implications stratégiques de la RSE sont nécessaires:

These include defining CSR, identifying institutional differences in CSR across countries, determining the motivations for CSR, describing CSR

strategies, modeling the effects of CSR on the firm and stakeholder groups, determining the effects of leadership and corporate culture on CSR activity, assessing the effect of CSR on the firm and stakeholder groups, measuring the demand for CSR, measuring the costs of CSR and assessing the current knowledge base (McWilliams et al., 2006, p. 12).

En termes de RSE stratégique, il est possible de développer davantage sur deux sous-approches pertinentes dans notre cas de figure, soit le positionnement stratégique et la théorie des réseaux.

1.1.5.2.1 Positionnement stratégique

En se référant aux écrits de Porter, Clarke-Hill, Li et Davies (2003, p. 11) indiquent que « la performance d'une firme est déterminée par la structure de l'industrie dans laquelle elle opère et par les différences de rentabilité entre les concurrents, qui sont dues à l'efficacité opérationnelle et au positionnement stratégique ». L'auteur souligne que le positionnement stratégique de l'entreprise affecte le type d'activités qu'une entreprise choisit d'entreprendre, mais aussi comment ses activités s'articulent entre elles au sein de la chaîne de valeur en fonction de leur fit stratégique (Porter, 1996, cité sans Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 12).

Bien qu'initialement développé dans un cadre compétitif, le modèle de Porter n'est pas incompatible avec le paradigme collaboratif. De fait, la chaîne de valeur peut être reconfigurée pour pouvoir incorporer des liens externes qui améliorent son efficacité, améliorant ainsi le positionnement relatif d'une entreprise (Child et Faulkner, 1998; Stonehouse, Hamill, Campbell et Purdie, 2000, cités dans Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 12).

1.1.5.2.2 Théorie des réseaux

Les firmes sont intégrées dans des réseaux qui influencent les flux de ressources entre elles. Les flux dynamiques, de même que les positionnements différenciés, mènent à des asymétries et influencent le comportement compétitif envers les autres dans un même réseau (Gnyawali et Madhavan, 2001).

Les stratégies coopétitives qui se forment au sein de réseaux peuvent avoir un impact sur l'innovation. Notamment, ces stratégies aident les PME à être plus innovantes sur le plan technologique puisqu'elles permettent la mise en commun de ressources au sein de loci de partage qui viennent à être créés en raison d'ambitions corporatives communes par rapport au marché (Gnyawali et Park, 2009). De plus, la coopétition permet aux PME de faire face aux défis liés à l'augmentation des coûts de la R&D et des risques liés au développement de technologies (Barnir et Smith, 2002; Gomes-Casseres, 1994, cités dans Gnyawali et Park, 2009, p. 309). Ces facteurs, de même que la rapidité au niveau des changements technologiques et la convergence technologique au sein des industries, stimulent également l'adoption de stratégies coopétitives entre grandes entreprises (Gnyawali et Park, 2011, p. 650).

Les réseaux sont également des lieux de partage de la connaissance. Powell, Koput, Smith-Doerr (1996) soulignent que l'apprentissage organisationnel passe par des réseaux d'apprentissage qui sont source d'innovation. Dans le même sens, Dhanaraj et Parkhe (2006) soulignent qu'il existe des firmes de type « hubs » qui organisent des activités de réseaux pour assurer la création et l'extraction de valeur. L'organisation d'activités, appelée « orchestration », dépend de facteurs liés à la mobilité de la connaissance, l'appropriation de l'innovation et la stabilité des réseaux (Dhanaraj et Parkhe, 2006, p. 660).

1.1.5.3 Théorie institutionnelle

En se penchant sur la réalité des entreprises dans un contexte international, plusieurs auteurs ont mené des études portant sur la RSE en utilisant la théorie institutionnelle comme cadre d'analyse. La théorie institutionnelle soutient qu'il existe une norme sociale dans les contextes d'affaires à laquelle doit se conformer l'entreprise afin d'obtenir une certaine légitimité (Meyer et Rowan 1977; DiMaggio et Powell, 1983, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 266). Hotho et Pedersen (2012, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 266) identifient trois courants au sein de la théorie. Le premier concerne le rôle régulateur des institutions qui supportent l'activité économique (Davis et North, 1971; North, 1990, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 266). Le second se penche sur le rôle légitime des institutions (DiMaggio et Powell, 1983; Scott, 2001, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 266). Le dernier, qui regroupe partiellement les deux autres, met l'accent sur l'analyse comparative des arrangements institutionnels qui définissent les économies capitalistes et forment l'organisation économique de même que la compétitivité des firmes (Whitley, 1999; Hall et Soskice, 2001; Wood, Dibben et Ogden, 2014, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 266).

Afin de rebondir sur ce dernier point, comme l'indique McWilliams *et al.* (2006, p. 12), le contexte institutionnel peut avoir une influence sur la RSE lorsqu'on compare le phénomène observé entre différents pays. On note que les pressions institutionnelles tendent à provoquer un isomorphisme chez les firmes qui se trouvent dans un même environnement institutionnel. Ces « pressions convergentes » (Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267) peuvent exister dans un même contexte national (Doh et Guay, 2006; Holder-Webb et Cohen, 2012; Fransen, 2013, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267), mais aussi dans les mêmes « global issue arenas » (Levy et Kolk, 2002, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267), contextes institutionnels de communautés locales (Marquis *et al.* 2007, cité dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267) et groupes stratégiques au sein d'une industrie (Kolk et van Tulder, 2006, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267).

Dès lors, le cadre institutionnel, qu'il soit régional ou international, revêt une importance certaine dans la prise de décision des entreprises en matière de RSE. Husted et Allen (2006) montrent que les entreprises, dans un contexte multinational, répondent davantage aux pressions institutionnelles qu'à des considérations stratégiques lorsqu'elles déploient leur RSE. En ce sens, Matten et Moon (2008) développent un cadre d'analyse expliquant les différences observées en matière de RSE aux États-Unis et en Europe. Leur cadre, qui intègre les processus d'isomorphisme de DiMaggio et Powell (1983), soutient que les entreprises sont influencées par l'environnement institutionnel régional dans lequel elles évoluent. Alors que les États-Unis déploient une RSE plus explicite (« *corporate policies that assume and articulate responsibility for some societal interests* »), l'Europe déploie traditionnellement davantage une RSE implicite (« *consists of values, norms, and rules that result in (mandatory and customary) requirements for corporations to address stakeholder issues and that define proper obligations of corporate actors in collective rather than individual terms* ») (Matten et Moon, 2008, p.409). Le modèle comporte une dimension dynamique, alors qu'il permet l'évolution de l'expression de la RSE selon les modifications apportées à l'environnement institutionnel dans lequel évolue l'entreprise. Dans ce cas de figure, les changements apportés aux structures de l'Union européenne en tant qu'entité politique, économique et financière se traduisent par une expression de RSE explicite, tendant vers celle observée aux États-Unis (Matten et Moon, 2008).

Par la suite, Brammer *et al.* (2012) utilisent la théorie institutionnelle afin d'étudier la RSE comme mode de gouvernance. Ils soulignent que la RSE est historiquement associée à la faillite des formes traditionnelles de solidarité sociale dans les économies libérales. Or, dans le contexte d'autres économies modernes, il appert que l'émergence de la RSE est due à la présence d'institutions formelles permettant la participation de « *stakeholders* » diverses ou de l'État. Donc, la forme que prend la RSE, de même que le degré de volontarisme qui la régit, varie d'un environnement d'affaires à l'autre. En bref, l'étude de la RSE sous l'angle de la théorie institutionnelle souligne son aspect « contingent », qui pousse à repenser les efforts visant à définir et circonscrire le terme :

The lack of an established definition of CSR is sometimes lamented as an indicator for the immaturity of the field or the pointlessness of its underlying ambitions in the first place. But corporate responsibility to society is defined by the expectations of 'society' that are entrenched and embodied in institutions. The historical and political nature of institutions suggests that a universally valid definition of CSR is not only unlikely, but in some ways not even desirable. Rather than being the generic label for a particular field of corporate action, CSR may become a more limited label for a particular form of business–society interaction. (Brammer et al., 2012, p. 21)

1.1.6 La problématique en lien aux théories et aux études portant sur la RSE

En vertu des avancées théoriques qui ont été faites en matière de RSE, on remarque que le phénomène est étudié sous divers angles. Ces différents angles, pris individuellement, permettent de mettre en lumière l'importance de chacune des approches dans l'explication du phénomène, et de mieux discerner les facteurs internes et externes à l'entreprise ayant un impact sur la RSE (Frynas et Yamahaki, 2016).

Frynas et Yamahaki (2016, p. 272) notent que les études portant sur la RSE sont fortement faites sous l'angle de la « *stakeholder theory* » et de la théorie institutionnelle. Ces deux théories mettent l'accent sur les facteurs externes dans leur explication du phénomène de RSE.

Au niveau de la « *stakeholder theory* », les auteurs notent que cette théorie permet de prédire les actions corporatives comme étant le résultat de pressions directes exercées par différents groupes de « *stakeholders* », notamment en matière de « *legitimacy claim* » (Hill et Jones, 1992; Langtry, 1994, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 263). Les auteurs notent, de surcroît, que la « *stakeholder theory* » se décline en deux versions, soit descriptive et normative (Donaldson et Preston 1995; Gray, Owen et Adams, 1996, cités

dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 263), et précisent que la RSE tend à mieux être abordée par l'approche descriptive de par sa capacité à expliquer les « *drivers, processes and outcomes* » de la RSE (Frynas et Yamahaki, 2016, pp. 263-266). D'un autre côté, pour les raisons mentionnées précédemment, la théorie institutionnelle comporte une portée descriptive et normative, tant au niveau de l'environnement institutionnel que des réponses des firmes face aux pressions externes. Notamment la théorie permet une compréhension fine des institutions (Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267), et peut également permettre une analyse de la RSE comme institution sociale (Kinderman, 2012; Höllerer, 2013, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267) ou mode de gouvernance (Amaeshi et Amao, 2009; Kang et Moon, 2012, cités dans Frynas et Yamahaki, 2016, p. 267).

Si l'on trace un lien avec l'industrie pétrolière, on note que la tendance est la même quant aux types d'approches utilisées. En effet, des études telles que Thomson et Boutilier (2011), Prno et Slocombe (2012) utilisent la « *stakeholder theory* » dans leurs analyses portant sur les industries extractives, tandis que des études telles que Berkowitz, Bucheli et Dumez (2017), Bondy, Moon et Matten (2012), Raufflet, Barin Cruz et Bres (2014) utilisent la théorie institutionnelle afin d'analyser la RSE dans ces mêmes industries.

Or, comme Frynas et Yamahaki (2016) l'indiquent, il est nécessaire de mener des études à la fois multi-niveaux et multi approches afin de mieux comprendre les facteurs qui ont un impact sur les stratégies en matière de RSE. Dans le cas de l'industrie pétrolière, on note quelques percées en ce sens (Ford, Steen et Verreyne 2014; Gilberthorpe et Papyrakis 2015), mais il reste sans contredit des avancées à faire afin de mieux comprendre les facteurs, processus et mécanismes qui ont un impact sur les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie.

Ce mémoire s'inscrit donc précisément dans cette avenue de pensée. En jumelant plusieurs approches en stratégie, et en réalisant une analyse à différents niveaux (micro, meso, macro), ce travail vise à confirmer la pertinence d'utiliser de nouveaux angles d'analyse

afin de mieux comprendre un phénomène complexe et en mutation dans le présent contexte socio-économique. Ce faisant, l'objectif est avant tout de mener une analyse descriptive de la situation, afin de confirmer la pertinence de ce type d'approche et ouvrir de nouvelles avenues de recherche sur le sujet.

Afin de faire un récapitulatif des théories pertinentes à l'analyse, le tableau 1.1 présente ces théories avec leurs forces et leurs faiblesses :

Tableau 1.1 : Récapitulatif des théories de RSE

Théorie	Rôle	Forces	Faiblesses
Business ethics	Identifie les composantes morales de la RSE	Ouvre la réflexion de la responsabilité des entreprises face aux parties prenantes externes Permet une analyse au niveau de l'individu et de la firme	Développements et définition avant tout théoriques de l'éthique Il existe des défis au niveau de la mesure de l'éthique Il y a un écart entre l'universalisation et la contextualisation de l'éthique
Corporate social performance	Théorie large qui cherche à évaluer les processus de réponse des entreprises face à des problèmes sociaux, selon des critères de responsabilité, d'éthique, de légalité et des critères discrétionnaires	Permet de développer des modèles visant à évaluer la performance des firmes à l'égard de leur environnement externe	Approche flexible qui ne permet pas une mesure uniforme de la performance
Corporate social responsiveness	Visé à comprendre les processus via lesquels les entreprises répondent aux demandes sociales	Orienté la recherche sur les attentes sociales et la mesure de la réponse de l'entreprise Permet d'évaluer les degrés de réponse des entreprises et d'établir des critères de performance S'adapte au contexte social, cognitif et normatif de l'entreprise	Ne fait pas de lien entre processus de formulation, degré de réponse, et stratégie corporative

Stakeholder theory	Incorpore les parties prenantes externes dans les considérations de gestion de l'entreprise	<p>Permet de reconceptualiser l'interface entreprise-environnement</p> <p>Permet une analyse plus large du contexte social et de l'entreprise</p> <p>Permet d'analyser les parties prenantes, les types de pression, et les réactions des entreprises</p>	<p>S'agit d'une théorie large aux multiples ramifications, qui manque de ciblage</p> <p>L'évaluation de la valeur intrinsèque des intérêts des "stakeholders" repose sur des considérations éthiques, pour lesquelles il n'existe pas de définition universelle</p>
Stockholder theory	Développe une perspective selon laquelle la responsabilité sociale de l'entreprise est de maximiser les profits	Permet d'intégrer la dimension de performance financière dans le débat concernant la RSE	Néglige les aspects de la responsabilité sociale qui ne sont pas en lien aux performances financières de la firme
Sustainability	Perspective qui consacre le principe de préservation et de respect des intérêts, dans une perspective durable, pour l'ensemble des "stakeholders"	Principe inclusif et multidimensionnel, qui permet d'aborder une diversité de sujets	<p>Perspective large qui ne permet pas nécessairement un ordonnancement des priorités au niveau de l'agenda de ce qui est durable</p> <p>Difficile d'évaluer les coûts/bénéfices lorsqu'on priorise certains « stakeholders », puisque le concept de « valeur » ou d' « éthique » peuvent varier selon les perceptions</p>

RSE stratégique	Approche qui permet de mettre en relation la RSE et différentes dimensions de la performance des entreprises, soit au niveau des ressources, de la « industry-based competition » et de la gestion de l'environnement institutionnel	Permet de mettre en relation plusieurs des dimensions de la RSE (ex. : éthique, etc.) tout en prenant en considération les avantages dont bénéficient les entreprises qui la pratique	Il existe encore plusieurs défis dans l'analyse de la RSE stratégique (ex.: définition du concept, description des stratégies de RSE)
Resource-based view	Théorie qui permet de réaliser une analyse de la RSE en fonction des ressources	Permet une analyse au niveau de l'individu ou de la firme Permet la comparaison entre firmes afin d'expliquer les disparités observées en matière de RSE	Analyse à un seul niveau, qui néglige l'impact de d'autres facteurs sur la RSE
« Industry-based competition »	Évalue la RSE comme une stratégie visant le positionnement et l'obtention d'avantage face aux concurrents de l'industrie	Permet une analyse meso du phénomène Permet une analyse dynamique des stratégies de RSE	Difficile de mesurer les bénéfices individuels réalisés via une stratégie de RSE compétitive
Théorie institutionnelle	Permet de réaliser une analyse du contexte institutionnel et de son impact sur la RSE	Permet une analyse macro du phénomène Permet l'analyse comparative de situations ou d'industries	Analyse à un seul niveau, qui néglige l'impact de d'autres facteurs sur la RSE

En bref, le concept de RSE a fortement évolué au fil du temps. Depuis ses origines philanthropiques, résultant d'une obligation sociale en vertu du pouvoir conféré aux gens d'affaires, le concept a évolué afin de s'ouvrir dans une perspective plus large. En effet, les chercheurs se sont penchés sur la définition du concept, notamment au niveau de l'éthique, de sa raison d'être en fonction des « stakeholders » internes et externes, du rôle social de l'entreprise et de son arrimage avec l'environnement externe, des objectifs visés par la RSE, et de la redéfinition du concept en vertu des grandes approches en stratégie. On note que le concept a gagné en pertinence au fil du temps, autant auprès des sphères académique, publique et privée, notamment en ce qui a trait à son application à des industries reconnues pour leurs externalités. Cependant, tel que mentionné en introduction, il est nécessaire de pousser l'analyse du concept en l'appliquant à des terrains définis et en utilisant des approches dites « multi-levels » afin de creuser sa compréhension. Dans notre cas de figure, nous allons utiliser l'une de ces approches, soit le tripode stratégique, afin d'analyser l'impact de différents facteurs sur les stratégies de RSE de l'industrie pétrolière de l'Alberta. Ainsi, nous pourrions identifier comment ces facteurs évoluent au fil du temps, et comment ils interagissent entre eux afin de façonner une industrie responsable.

Chapitre 2 : Cadre d'analyse

La RSE a connu plusieurs moments forts lors du développement des différentes thématiques qui sous-tendent le concept (de Bakker et al. 2005). Or, les développements se sont précisément faits au niveau de nouveaux construits (ex. : « *business ethics* », « *corporate social performance* »), au détriment de développements faisant appel aux grandes approches théoriques en stratégie. En effet, ce n'est que plus récemment, depuis les années 2000, que la RSE fait l'objet d'analyses basées sur la RBV (cf. Hart, 1995; McWilliams *et al.*, 2006) et sur la théorie institutionnelle (cf. Muthuri et Gilbert, 2010 ; Scherer et Palazzo, 2011 ; Martínez *et al.*, 2016). De plus, on note qu'il existe également des études utilisant l'approche basée sur l'industrie (cf. Zhang, Zhu, Yue et Zhu, 2010). Toutefois, on retrouve très peu d'études utilisant plusieurs de ces approches simultanément afin d'analyser les phénomènes de RSE au sein d'une industrie, et ce malgré les bénéfices pouvant découler de l'utilisation conjointe de ces approches (cf. Oliver, 1997).

Dans un tel contexte, et en raison des théories précédemment énumérées, le cadre d'analyse proposé dans le cadre de cette recherche se fonde sur le tripode stratégique (« *Strategy Tripod* ») (Peng *et al.* 2009; Barin Cruz, Boehe et Ogasavara, 2013). Cet outil permet de décliner l'analyse d'une industrie en vertu de trois perspectives : les ressources et capacités spécifiques de la firme (« *firm-specific resources and capabilities* »), la compétition au sein d'une industrie (« *industry-based competition* ») et les conditions et transitions institutionnelles (« *institutional conditions and transitions* ») (Peng *et al.*, 2009, p. 64).

2.1 Les ressources et capacités spécifiques de la firme

La première « jambe » du tripode stratégique se fonde sur la RBV, telle qu'introduite et popularisée dans la littérature par Barney (cf. Barney, 1991; Barney, 2001; Barney, Wright et Ketchen, 2001; Barney, Ketchen et Wright, 2011). Les ressources sont la base de l'avantage compétitif des entreprises (Barney, 1991), notamment puisqu'elles peuvent

déterminer le niveau de rentabilité d'une entreprise (Wernerfelt, 1984). Les entreprises se font compétition afin de s'approprier les ressources (Porter, 1980) ; toutefois, ces ressources peuvent être partagées au sein de réseaux afin d'en extraire le potentiel (Lavie, 2006) et d'améliorer le positionnement relatif des entreprises (Gnyawali et Madhavan, 2001; Gnyawali et Park, 2011). Les entreprises développent des capacités à partir des ressources, qui permettent de se différencier au sein d'une industrie et d'obtenir un avantage compétitif au sein d'un marché donné (Amit et Schoemaker, 1993; Porter, 1980).

L'approche de Hart (1995) souligne que la RBV peut être appliquée dans un contexte de prise en compte de l'environnement naturel. Il souligne que les contraintes et les défis liés à la gestion de l'environnement naturel seront les éléments les plus importants à partir desquels les entreprises vont développer des ressources et des capacités, notamment par l'adoption de trois types de stratégies : la prévention de la pollution, le « *product stewardship* » et la « *sustainability* ».

Dans le même sens, Sharma et Vredenburg (1998) soulignent que les stratégies proactives à l'égard de l'environnement permettent aux entreprises de développer des capacités organisationnelles uniques, leur permettant de se démarquer de la compétition. La théorie des capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (1997) permet d'ajouter à ce propos en soulignant que les entreprises développent un avantage compétitif selon leur habileté à intégrer, construire et reconfigurer des ressources et compétences internes et externes, qui peuvent notamment être acquises par le biais de réseaux (cf. Gnyawali et Madhavan 2001, pp. 431-432; Madhavan, Gnyawali et He, 2004, p. 921). Cette dernière approche peut être appliquée tant aux ressources naturelles impliquées dans l'élaboration de stratégies responsables (Hart, 1995) qu'aux ressources sociales et éthiques qui sous-tendent la RSE, y compris les processus de prise de décision morale (Petrick et Quinn, 2001, cité dans Garriga et Melé, 2004, p. 54) et le développement de relations durables avec les « *stakeholders* » primaires (Harrison et St. John, 1996; Hillman et Keim, 2001, cités dans Garriga et Melé, 2004, p. 54).

Pour finir, la RBV est une approche utile afin de déterminer quel niveau d'implication sociale une firme devrait entreprendre. Les ressources et autres facteurs internes qui y sont liés tels que « la taille, le niveau de diversification, la R&D, la publicité, les ventes gouvernementales, le revenu du consommateur, les conditions du marché de l'emploi et le stade dans le cycle de vie de l'entreprise » peuvent aider l'entreprise à déterminer le niveau de RSE qui lui serait convenable (McWilliams et Siegel, 2001, p. 117). Autre facteur important, plusieurs auteurs soulignent l'importance de la santé financière comme ressource de la firme afin de favoriser l'engagement social (cf. Orlitzky *et al.*, 2003; Waddock et Graves, 1997, cités dans Campbell, 2006, p. 929).

2.2 La compétition au sein d'une industrie

La première grande approche est celle de la compétition au sein de l'industrie (« industry-based competition »), qui découle du paradigme compétitif classique dominant en stratégie (cf. Bain, 1956). Comme le soulignent Peng, Wang et Jian (2008, p. 920) en se référant à Porter (1980), l'approche de la compétition au sein de l'industrie met de l'avant que ce sont les conditions inhérentes à l'industrie, dans une grande proportion, qui déterminent la stratégie et la performance de l'entreprise. En citant Clarke-Hill *et al.* (2003, p. 11), qui se réfère aux écrits de Porter (1996), « la performance d'une firme est déterminée par la structure de l'industrie dans laquelle elle opère et par les différences de rentabilité entre les compétiteurs, qui sont dues à l'efficacité opérationnelle et au positionnement stratégique ». En ce sens, les écrits de Porter (1979; 1980; 1985) se fondent sur les notions d'avantage de coût, de différenciation, et de structures de l'industrie basé sur le modèle de 5 forces qui permet d'expliquer les choix de l'entreprise en matière de positionnement et d'actions stratégiques afin de se créer un avantage compétitif à long terme.

Ceci étant dit, on note que des développements récents visent à étudier le positionnement des entreprises et leurs interactions sous un angle nouveau. Ce faisant, on constate

l'émergence d'un nouveau paradigme qu'un nombre grandissant d'auteurs qualifient de coopératif. Parmi les approches importantes que l'on retrouve dans ce courant, on note :

- la théorie des jeux qui apporte une valeur explicative des relations compétitives entre entreprises en matière de coopération (ex. : Brandenburger et Nalebuff, 1996). Cette théorie permet notamment de réconcilier les paradigmes compétitif (cf. Bain, 1956 ; Schumpeter, 1934) et collaboratif (cf. Contractor et Lorange 1988), notamment lors de l'application de jeux menant à la réciprocité et à l'échange (Axelrod, 1981; Axelrod, 1984, cités dans Lado, Boyd et Hanlon, 1997, p. 116).

- la théorie des réseaux (Gnyawali et Madhavan, 2001; Madhavan *et al.* 2004; Gnyawali, He et Madhavan, 2006; Gnyawali et Park, 2009; Gnyawali et Park, 2011) qui explique les relations de même que les mécanismes d'échange entre entreprises. Les réseaux sont des lieux d'échange de ressources (Powell *et al.*, 1996) tangibles et intangibles (Dhanaraj et Parkhe, 2006) qui peuvent influencer le développement de capacités par les entreprises (Amit et Schoemaker, 1993) et permettre de changer leur positionnement stratégique.

-l'approche visant à qualifier les interactions (cf. Bengtsson et Kock, 2000; Bengtsson, Hinttu et Kock, 2003; Bengtsson, Eriksson et Wincent, 2010 ; Duncan et Marecki, 2016) qui souligne que les relations peuvent être qualifiées de différentes façons selon le degré de compétition et de collaboration qui existe entre les firmes. Cette relation peut également être théorisée comme une relation orthogonale entre firmes, impliquant une multiplicité d'options relatives au positionnement de la relation en raison d'une coopération basée sur les activités de la firme (Padula et Dagnino, 2007). Peu importe l'approche, les relations peuvent être étudiées à partir de différentes unités d'analyse, qu'il s'agisse de la dyade, de la triade ou autre (Padula et Dagnino, 2007 ; Madhavan *et al.*, 2004 ; Gomes-Casseres, 1994 ; Gulati et Gargiulo, 1999).

Dès lors, on constate que la compétition au sein de l'industrie peut être envisagée sous différents angles, puisqu'il existe un prisme de possibilités en ce qui a trait aux types d'interactions observables entre entreprises.

2.3 Les conditions et transitions institutionnelles

2.3.1 L'approche institutionnelle classique

La théorie institutionnelle permet de constituer le troisième appui du tripode stratégique (Peng *et al.*, 2009). Cette théorie met l'accent sur le rôle des pressions sociales et culturelles exercées sur les organisations qui influencent les pratiques et les structures organisationnelles (Scott, 1992, cité dans Delmas et Toffel, 2004, p. 211).

En ce sens, afin de mieux comprendre ces pressions sociales et culturelles, DiMaggio et Powell (1983), posent la question de recherche : pourquoi est-ce que les firmes sont similaires ? Pour y répondre, ils développent une approche devenue l'une des pierres fondatrices de la théorie institutionnelle classique, fondée sur les mécanismes qui sous-tendent le changement organisationnel et qui mènent à l'isomorphisme. Les auteurs identifient trois mécanismes :

-Coercitif : résulte de l'influence politique et du problème de légitimité. Plus précisément, il résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations desquelles elles sont dépendantes, de même que des attentes culturelles des sociétés dans lesquelles fonctionnent les entreprises ;

-Mimétique : résulte de l'incertitude dans l'environnement d'affaires, soit en raison des technologies organisationnelles qui ne sont pas maîtrisées (March et Olsen, 1976, cités

dans Di Maggio et Powell, 1983, p. 151), des objectifs d'affaires ambigus ou de l'environnement qui crée une incertitude symbolique ;

-Normatif : résulte de la professionnalisation, soit la lutte collective des membres d'une occupation à définir les conditions et les méthodes de leur travail, à « contrôler la production des producteurs », de même qu'à établir une base cognitive et une légitimation pour leur autonomie occupationnelle (Larson, 1977; Collins, 1979, cités dans Di Maggio et Powell, 1983, p. 152).

Pour construire sur l'apport de DiMaggio et Powell (1983), il faut souligner que chacun de ces mécanismes permet à l'entreprise d'internaliser un ensemble de normes, valeurs et principes acceptés par la société et la communauté. Ces processus permettent d'obtenir le support social des activités de l'entreprise, conférant une légitimité à l'entreprise (Cruz-Suárez, Prado-Román et Díez-Martín, 2014; Suchman, 1995, cités dans Martínez *et al.*, 2016 p. 10). De plus, l'internalisation et l'institutionnalisation des normes, valeurs, structures et comportements sociaux se fait par le biais de processus formels et informels qui ont lieu entre des groupes internes au sein d'une compagnie (DiMaggio et Powell, 1991, cités dans Martínez *et al.*, 2016 p. 10). Pour finir, ces processus mènent à l'isomorphisme des organisations (DiMaggio et Powell, 1983), l'amélioration de leur positionnement sur un marché donné et à une perception sociale favorable de leurs affaires (Schultz et Wehmeier, 2010 cités dans Martínez *et al.*, 2016, p. 10).

2.3.2 Le nouvel institutionnalisme

Plusieurs auteurs ont ensuite avancé la théorie, notamment afin de répondre aux impératifs paradigmatiques ayant trait à la mondialisation. Ce nouveau courant, appelé nouvel institutionnalisme, souligne que les organisations et leurs stratégies sont substantiellement influencées par des facteurs culturels de même que par des institutions légales, historiques et politiques qui définissent les comportements spécifiques des entreprises pour différentes

régions ou pays (Doh et Guay, 2006; Powell & DiMaggio, 2012, cités dans Martínez *et al.*, 2016, p. 10).

Keim (2003, pp. 23-24) souligne que plusieurs institutions ont un rôle à jouer dans ce contexte. Notamment, il identifie deux groupes d'institutions ayant un impact direct sur les décisions stratégiques des entreprises : les institutions formelles, soit les constitutions, les lois, les politiques et les ententes formelles créées et validées par les citoyens appartenant à un même groupe social au sein d'une localité ou d'un pays ; et les institutions informelles qui régissent les comportements et les modèles mentaux et qui sont générés par les individus via leur héritage culturel ou religieux. Ces groupes d'institutions permettent la comparaison des institutions à travers différentes juridictions (Matten et Moon, 2008) tout en permettant de mettre en relief les piliers réglementaire (« *regulative* »), normatif et cognitif qui supportent chacune des juridictions étudiées (Scott 1995, cité dans Peng *et al.*, 2009, p. 64).

Parmi les différentes analyses pan juridictionnelles, on note différentes études qui supportent l'argument de Keim (2003). Notamment, l'étude de Peng *et al.* (2009, p. 69), à l'instar de DiMaggio et Powell (1983), soulignent que les firmes tendent à être similaires au sein d'un même environnement institutionnel. Également, plusieurs autres études montrent que les firmes d'une même industrie tendent à différer au travers de différents environnements institutionnels (Lin, Peng, Yang et Sun, 2009, cités dans Peng *et al.*, 2009, p. 69). Comme le soulignent Lin *et al.* (2009, p. 1116), en citant Scott (1995, p.146) : « *it is difficult if not impossible to discern the effects of institutions on social structures and behaviors if all our cases are embedded in the same or very similar ones* ». Dès lors, il est nécessaire de conduire des analyses comparatives afin de bien identifier l'impact des institutions sur des organisations se trouvant au sein d'industries géographiquement différenciées.

2.3.3 Définir le lien entre institutions et RSE

Pour ce qui est de l'impact spécifique des institutions sur la RSE, la littérature souligne que des facteurs institutionnels internes et externes peuvent influencer les comportements stratégiques des entreprises.

Pour ce qui est des facteurs internes, des avancées théoriques récentes reconnaissent la dualité institutionnelle des subsidiaries des multinationales, qui doivent se conformer aux pressions du pays hôte pour établir leur légitimité externe en adoptant les pratiques locales et à la pression des compagnies mères pour répondre de critères liés à la légitimité interne en adoptant leurs pratiques et stratégies (Hillman et Wan 2005; Kostova et Roth, 2002; Kostova et Zaheer, 1999, cités dans Yang et Rivers, 2009, p. 158). D'autres auteurs soulignent aussi l'importance de l'histoire de l'entreprise ou de son bagage politique au sein d'un pays afin de justifier leurs initiatives en matière de RSE (Campbell, 2007; Sementelli, 2005, cités dans Martínez *et al.*, 2016, p. 10).

Pour ce qui est des facteurs externes, Campbell (2006) souligne que plusieurs facteurs peuvent influencer la prise de décision stratégique des entreprises en matière de RSE, y compris la réglementation étatique et industrielle, la gestion des « *stakeholders* », les canaux d'accès aux décideurs politiques, l'émergence de mouvements sociaux et le pouvoir des médias, les cadres de pensée cognitifs, le caractère normatif de certaines institutions, la communication et l'éducation, le droit et les institutions légales. Pour leur part, Delmas et Toffel (2004, p. 214) soulignent que des facteurs liés à la structure de l'industrie, comme la concentration de marché et l'inclusion dans un réseau, peuvent influencer les comportements mimétiques des entreprises.

En plus des dimensions en lien aux institutions internes et externes à prendre en considération lorsqu'on cherche à évaluer l'impact des institutions sur la prise de décision des entreprises, Delmas et Toffel (2004, p. 215) soulignent que les caractéristiques de

l'organisation peuvent avoir un impact modérateur sur la pression institutionnelle ressentie. En effet, l'impact relatif de chaque institution peut être perçu à différents niveaux organisationnels, qu'il s'agisse des dirigeants, de la maison-mère ou de subsidiaires, ou encore de l'unité d'affaires. Également, les auteurs notent que peu importe le niveau auquel est ressentie la pression, il se peut que l'organisation canalise ces pressions sur différentes sous-unités, par exemple sur le département légal ou de relations publiques. Ces facteurs sont donc à considérer puisqu'ils peuvent avoir un impact sur la réponse des firmes face aux pressions institutionnelles.

De façon synthétique, Aguinis et Glavas (2012), à partir d'une méta-analyse basée sur 588 articles scientifiques et 102 livres et chapitres de livres, développent un cadre d'analyse « multi-level » traitant notamment du niveau d'analyse institutionnel qui permet de qualifier les facteurs impliqués dans la prise de décision stratégique en matière de RSE. Les auteurs classent ces facteurs selon quatre catégories :

-les prédictors : ce sont les « antécédents des actions posées et des politiques adoptées en matière de RSE » (Aguinis et Glavas 2012 p. 934). Tel que souligné par les auteurs, ce sont les « *stakeholders* » (ex. : Agle, Mitchell et Sonnenfeld, 1999; Boal et Peery, 1985; Sharma et Henriques, 2005; Stevens, Steensma, Harrison, Cochran, 2005, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 936) qui ont un impact majeur sur la RSE. Ceux-ci ont différentes attentes à l'égard des initiatives en matière de RSE de la firme et peuvent tenter d'influencer les organisations de différentes manières. Les « *stakeholders* » agissent selon trois motifs différents : instrumental selon une logique de défense de l'intérêt propre ; relationnel selon une logique de préoccupation à l'égard des relations entre membres du groupe ; et moral selon une logique de préoccupation à l'égard des standards éthiques et des principes moraux (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 936). En général, bien que les actions des « *stakeholders* » soient diverses, ils agissent de manière à avoir un impact sur les ressources, les revenus et la réputation de la firme (Aguinis et Glavas, 2012, p. 940). Outre les catégories classiques de « *stakeholders* », les auteurs soulignent deux autres prédictors ayant un impact notable sur les initiatives en

matière de RSE : la réglementation (Buehler et Shetty, 1974; Fineman et Clarke, 1996, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 938) et les normes et régimes de certification (Christmann et Taylor, 2006, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 938). Cette dernière catégorie aurait un impact plus modéré sur les initiatives en matière de RSE, notamment en raison du fait que le management deviendrait davantage intéressé par des activités symboliques qui servent à se conformer minimalement avec les exigences (Tenbrunsel, Wade-Benzoni, Messick et Bazerman, 2000, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 940).

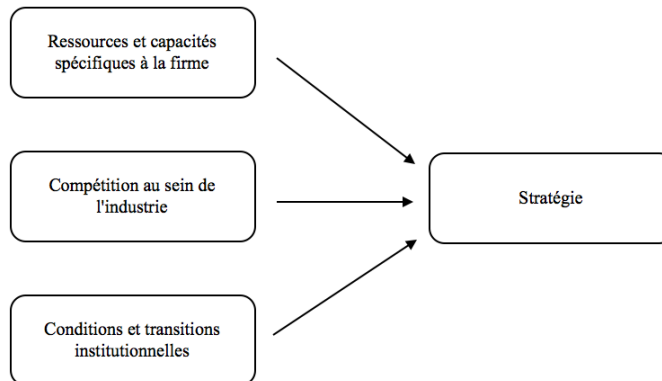
-les résultats : les auteurs entendent ici les « résultats des actions posées en matière de RSE » (Aguinis et Glavas, 2012, p. 934). Parmi ceux-ci, les plus importants sont une amélioration dans la réputation de la firme (Brammer et Pavelin, 2006; Fombrun et Shanley, 1990; Turban et Greening, 1997; Verschoor, 1998; Waddock et Graves, 1997b, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) et une amélioration de la loyauté des consommateurs (Maignan, Ferrell et Hult, 1999, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937).

-les médiateurs : ce sont les « variables qui expliquent les processus et les mécanismes qui explicitent pourquoi une initiative en matière de RSE est liée à un résultat » (Aguinis et Glavas, 2012, p. 934). Le médiateur le plus important des initiatives en matière de RSE est l'amélioration de la réputation et du « *goodwill* » de la part des « *stakeholders* » externes qui résultent en l'amélioration de la performance financière (Orlitzky *et al.*, 2003, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 938). Également, les auteurs notent que la relation avec le consommateur est importante puisqu'elle affecte la satisfaction du consommateur (Lev, Petrovits et Radhakrishnan, 2010; Luo et Bhattacharya, 2006, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 944), le fit entre l'organisation et le consommateur (Sen et Bhattacharya, 2001, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) et la confiance du consommateur (Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos et Avramidis, 2009, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937).

-les modérateurs : ce sont les « conditions selon lesquelles les initiatives en matière de RSE influencent les résultats » (Aguinis et Glavas, 2012, p. 934). Les trois catégories importantes de modérateurs sont les « *stakeholders* », l'environnement de la firme et l'industrie. Concernant les « *stakeholders* », la relation entre initiatives en matière de RSE et les résultats est plus forte lorsque la « *stakeholder salience* » augmente (David, Bloom et Hillman, 2007, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 938). Concernant l'environnement de la firme, l'augmentation de la réglementation renforce le lien entre RSE et résultat (Chatterji et Toffel, 2010, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 940). Pour finir, en ce qui concerne l'industrie, le lien entre RSE et résultat était plus fort au sein d'industries plus visibles par les « *stakeholders* » (Chiu et Sharfman, 2009, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 940). Également, la croissance d'une industrie renforce le lien entre RSE et résultat (Russo et Fouts, 1997, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 940).

En résumé, le tripode stratégique s'appuie sur trois grandes approches en stratégie : la compétition au sein d'une industrie (« *industry-based competition* »), les ressources et capacités spécifiques de la firme (« *firm-specific resources and capabilities* »), et les conditions et transitions institutionnelles (« *institutional conditions and transitions* ») (Peng *et al.* 2009, p. 64). Ces approches permettent une analyse flexible et large d'une situation donnée. Notamment, la complémentarité des approches permet de comprendre une situation complexe tout en permettant de réaliser une analyse à différents niveaux (micro-système, ou de la firme; méso-système, ou de l'industrie; et macro-système, ou du système économique et politique). Afin de bien identifier et comprendre les facteurs pertinents en lien à ces trois approches, il est nécessaire de recueillir des données, par une méthodologie hybride, qui permettront de valider ceux qui ont un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta, de ses débuts à aujourd'hui.

Figure 2.1. Tripode stratégique



Source : Figure adaptée de Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., et Chen, H. (2009). « The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod ». *The Academy of Management Perspectives* vol.23 (3) p. 15.

Chapitre 3 : Méthodologie

Après avoir fait état de la littérature portant sur le concept de RSE et identifié un cadre d'analyse permettant de faire l'analyse du concept au sein du terrain choisi, il est nécessaire de développer une méthodologie permettant une collecte de données adéquate. En l'occurrence, le choix s'est arrêté sur une méthodologie qualitative hybride, alliant les entrevues à la recherche documentaire, afin de pouvoir recueillir avec flexibilité des données sur chacune des grandes époques du développement de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

En somme, ce chapitre se divise en trois sections. Tout d'abord, la première explique le design de la recherche, le choix du terrain et le choix de la méthodologie qualitative. Ensuite, la suivante explique les méthodes de collecte de données utilisées. Pour finir, la dernière présente les méthodes d'analyse de données de même que les limites de l'approche utilisée.

3.1 Design de la recherche

Pour atteindre les objectifs de la recherche, le choix s'est porté naturellement vers une méthodologie qualitative. L'avantage d'une telle méthodologie est de pouvoir révéler une diversité de points de vue, exprimée par les participants, sur le sujet de la recherche. Cette diversité de perspectives permet une analyse en profondeur du sujet (King, 1994, p. 11) et de retracer le développement historique du phénomène étudié.

Également, puisque l'approche théorique utilisée dans l'analyse du phénomène est nouvelle, nous avons jugé préférable d'employer une méthodologie qualitative fondée sur la démarche exploratoire afin de garder une flexibilité dans la collecte de données. De fait, cette flexibilité se manifeste non seulement dans le déroulement du processus de collecte

mais aussi dans l'étendue des sujets visés. Également, plusieurs des concepts étudiés (ex. : RSE, institutions) comportent différentes définitions qui font écho à différents cadres cognitifs chez les participants. Dans un tel cas, la démarche exploratoire permet d'étudier différents niveaux d'implication conceptuelle afin d'en raffiner la compréhension. De plus, cette démarche permet également d'observer s'il existe des enjeux au niveau de la définition des concepts au sein d'un terrain donné parmi les parties prenantes et d'explorer les raisons qui expliquent ces variations observées (King, 1994, p. 21).

3.1.1 Démarche de recherche

Cette étude a suivi une logique à la fois déductive et inductive. D'abord, de façon déductive, la revue de la littérature a permis de retracer l'évolution du concept de RSE sur le plan théorique, dans une perspective à la fois générale en ce qui a trait au concept générique et plus précise en ce qui a trait à son application à l'industrie pétrolière. De plus, la revue de littérature a permis de soulever plusieurs questions concernant l'identification des facteurs ayant un impact sur le phénomène de RSE et sur ses manifestations en termes de stratégie au sein de l'industrie pétrolière. En effet, ces questions ont mis en exergue les défis théoriques liés à l'analyse de la RSE et ont poussé la recherche d'un cadre d'analyse adéquat visant à répondre à ces défis.

Conséquemment, nous avons identifié le tripode stratégique comme cadre d'analyse pouvant répondre à ces défis. Ce choix est venu mettre en lumière la possibilité de réconcilier les grandes approches théoriques en stratégie au sein d'un seul outil d'analyse applicable à l'industrie pétrolière. De plus, le tripode a permis de mener une étude vaste, voire quasi-exhaustive des facteurs d'importance pouvant expliquer les pratiques en matière de stratégie de RSE observées au sein de cette industrie. De surcroît, ce cadre d'analyse nous a laissé une certaine liberté dans l'enquête et la priorisation des facteurs ayant un impact sur le phénomène.

En bref, nous avons donc émis l'hypothèse que les défis d'analyse concernant l'étude des stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière pouvaient être résolus par l'utilisation d'un outil qui unit les trois grandes approches théoriques en stratégie (RBV, compétition au sein de l'industrie et théorie institutionnelle), soit le tripode stratégique.

Ensuite, nous avons cherché à valider empiriquement notre hypothèse en recherchant un terrain d'analyse. Ainsi, nous avons recherché des manifestations du phénomène au sein de différentes régions pétrolières en Amérique du Nord. Ce premier survol a permis de dégager quelques considérations clés. Notamment, nous avons constaté que le type de stratégie en matière de RSE diffère d'une région à l'autre. Puis, nous avons constaté que l'intensité des stratégies varie, et ce également d'une région à l'autre. Ces constatations nous ont permis de raffiner notre hypothèse initiale et de dire qu'il existe des combinaisons uniques de facteurs liés aux ressources, à l'industrie et aux institutions donnant naissance à des dynamiques idiosyncratiques en matière de RSE au sein d'une industrie pétrolière régionale donnée.

Afin de limiter l'étendue de notre analyse et de bien identifier, dans une première recherche, les facteurs expliquant la formation de stratégies de RSE sur un marché donné, nous avons décidé de concentrer notre analyse sur l'industrie pétrolière de l'Alberta. Ensuite, nous avons adopté une démarche inductive afin d'identifier ces facteurs et ce pour plusieurs raisons. La première est qu'il s'agit d'un terrain prospère en matière de RSE, présentant plusieurs cas uniques de collaboration entre entreprises qui constituent un terreau fertile à l'analyse, notamment afin d'analyser le « *business case* » de la RSE au sens large (Lindgreen et Swaen, 2010, p. 3) et le cadre institutionnel (Yin et Zhang, 2012). La seconde est que les initiatives de RSE sont dans l'ensemble largement documentées. De fait, il existe de nombreuses publications émises par les entreprises, les associations professionnelles, le milieu universitaire, et le secteur des services qui permettent de retracer en détail les facteurs visés par notre étude. La troisième, qui découle des considérations précédentes, est qu'il s'agit d'une industrie relativement mature au sein de laquelle s'est développée organiquement un « *hub* » d'entreprises (Dhanaraj et Parkhe, 2006) en matière

de RSE au fil d'un processus historique documenté et partagé par une multitude de parties prenantes. La dernière est que l'industrie est constituée d'entreprises de taille et de capacités distinctes, faisant face à des défis communs, notamment au niveau des barrières institutionnelles, qui pourraient justifier l'adoption de stratégies collaboratives, compétitives ou coopétitives visant à modifier leur positionnement relatif et à influencer l'opinion de parties prenantes externes ayant un impact sur leurs activités.

3.2 Collecte des données

3.2.1 Construction de l'échantillon

Nous avons décidé de cibler des intervenants provenant d'organisations représentant les secteurs public, privé et à but non-lucratif. Ce choix se justifie pour plusieurs raisons. D'abord, nous voulions bien refléter la diversité des opinions et des expertises liées à la RSE au sein de l'industrie étudiée. Ensuite, nous voulions éviter un biais en choisissant des intervenants provenant majoritairement d'un secteur en particulier. Puis, cette décision a permis de comparer les différentes définitions de RSE adoptées par différentes catégories d'intervenants.

Ces intervenants ont été identifiés par le biais d'une recherche effectuée selon de critères prédéterminés. Voici la liste des critères qui ont été utilisés afin d'identifier les intervenants:

- Expérience de travail ;
- Séniorité de la position ;
- Organisation représentée ;
- Parcours professionnel ;

- Secteur représenté ;
- Qualifications académiques ;
- Connaissance et /ou participation à des initiatives de RSE.

Par la suite, on a suivi une démarche claire afin de contacter ces intervenants. Tout d'abord, une première sélection d'intervenants a été suggérée par les directeurs de recherche à titre de candidats potentiels. Pour compléter ce bassin, d'autres intervenants ont été identifiés en fonction des critères susmentionnés par le biais d'une recherche web. Cette recherche comportait une revue de presse couvrant les publications professionnelles et académiques attribuées aux différents candidats potentiels, de même que l'identification de participants potentiels via LinkedIn en vertu de la pertinence de leurs parcours professionnels. Pour finir, on note qu'on a attribué une prépondérance au critère de participation à des initiatives en matière de RSE dans la sélection des participants. Évidemment, il était important que les candidats soient très familiers avec cet aspect et qu'ils aient, au minimum, été en contact avec des projets de RSE.

Ensuite, une fois identifiés, les intervenants ont été sollicités par courriel ou par LinkedIn. Un message de présentation avait été rédigé et approuvé par le CER afin d'établir un contact en règle visant à décrire le projet de recherche, mentionner ses sources de financement et décrire le processus d'entrevue. De plus, un message de relance avait également été rédigé préalablement de manière à confirmer la prise de contact ou à se faire référer des participants potentiels dans l'éventualité où la personne contactée ne serait pas apte ou disponible afin de participer à une entrevue¹.

Au total, 15 intervenants ont été sélectionnés afin de représenter correctement les trois secteurs visés (public, privé, ONG). Tel que mentionné plus haut, nous avons tenté de

¹ Ces messages ont été rédigés en anglais et en français, et ils sont reproduits à l'Annexe A, à titre indicatif.

sélectionner des intervenants provenant de ces différents secteurs en proportion quasi égale afin de limiter le biais possible dans les réponses induit par l'expérience ou l'homogénéité des cadres cognitifs retrouvés au sein d'un même secteur ou d'une même organisation. Ensuite, nous avons listé ci-bas les intervenants uniquement par leur position afin de respecter leur anonymat. Cette option était suggérée via le formulaire de consentement afin de permettre la participation d'intervenants pertinents qui n'auraient pas pu intervenir autrement sans contrevenir à leurs obligations professionnelles ou nuire à leur réputation au sein de l'industrie. Pour finir, les participants ont tous une expérience professionnelle en lien à l'industrie pétrolière de l'Alberta, et ce sans exception. À noter que la plupart des intervenants étaient encore actifs au sein de l'industrie, à l'exception de quelques retraités récents qui étaient désormais actifs au sein de secteurs consultatifs ou périphériques à l'industrie.

3.2.2 L'entretien semi-directif comme outil de recherche

Le choix s'est arrêté sur l'entretien semi-directif comme outil de recherche afin de recueillir des données auprès des participants. Cet outil flexible permet d'extraire de l'information auprès de participants occupant une diversité de rôles au sein d'une même industrie, tout en ne portant pas préjudice à l'expression de leurs perceptions propres du phénomène étudié. De fait, il permet au chercheur de s'adapter au sujet, que ce soit en ajustant les définitions utilisées ou en posant des questions supplémentaires lors de l'entretien afin de faire émerger et de creuser des dimensions précises en lien avec l'expérience des participants.

En l'occurrence, l'entretien semi-directif a permis d'interviewer des participants de différents niveaux, soient des « chercheurs spécialisés » et des « témoins privilégiés », tout en respectant leurs propres « cadres de référence » (Quivy et Van Campenhoudt, 2011, p. 60 et 172). De plus, l'entretien semi-directif permet d'investiguer certaines hypothèses de

départ concernant les facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE issues des trois piliers du tripode stratégique.

3.2.3 Construction du guide d'entrevue

Un seul guide d'entrevue semi-structuré a été rédigé dans le cadre de notre projet de recherche. Ce guide unique comporte 4 sections :

- 1-Présentation du projet et définition des termes ;
- 2-Questions en lien à l'histoire de la RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta ;
- 3-Questions en lien aux champs de RSE observés au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta ;
- 4-Questions en lien aux projets importants de RSE observés au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

Les questions présentées dans le guide étaient essentiellement ouvertes afin de permettre l'expression de l'expérience individuelle des participants. Ceci dit, la dernière section, portant les projets de RSE importants observés dans l'industrie pétrolière de l'Alberta, présentait des questions davantage directives puisqu'elles visaient à mettre l'accent sur quatre projets de R&D observés sur le terrain.

Généralement, l'ordre des questions a été respecté puisqu'on souhaitait conclure une section afin de ne pas mélanger les catégories de questions. Ceci dit, certains interlocuteurs ont davantage développé sur certaines sections en raison de leur expérience personnelle du sujet, et ont pu tracer des liens entre les sections lorsqu'ils l'ont jugé opportun.

Fait à noter, les questions ont été rédigées sans faire mention précise des dimensions liées aux trois jambes du tripode stratégique afin d'éviter de trop orienter la discussion. Toutefois, lorsque des éléments importants en lien au cadre d'analyse ont été mentionnés par les participants, la discussion s'est engagée hors des questions établies afin d'approfondir ces éléments et favoriser la collecte de données. Le guide d'entrevue, produit en anglais et en français, est reproduit à l'Annexe B, à titre indicatif.

Un formulaire de consentement a été rédigé en français et en anglais afin de confirmer la participation des participants et détailler les obligations et implications d'une participation au projet de recherche. Les participants qui ont accepté de participer au processus d'entrevue l'ont tous fait en connaissance de cause, et ont eu l'option de choisir de participer anonymement à l'entrevue.

La confirmation de la participation a été exprimée soit via le formulaire de consentement, par courriel, ou verbalement au début de chacune des entrevues. Ces options étaient mentionnées dans le formulaire et la confirmation se faisait selon la préférence du participant. Le formulaire de consentement est reproduit à l'Annexe C, à titre indicatif.

Les premiers entretiens réalisés ont rapidement pu permettre de confirmer la pertinence de l'échantillonnage et du processus d'entretien. Par la suite, 16 intervenants ont participé au processus d'entrevue dont la durée totale est de 58 jours (du 12 juin 2017 au 9 août 2017). Chaque entrevue était de durée variable, allant de 30 minutes à 105 minutes, selon la disponibilité et la profondeur des propos exprimés par les différents participants. La plupart des intervenants se sont exprimés en anglais : leurs propos ont donc dû être traduits afin de respecter la langue utilisée dans ce mémoire. Certaines expressions ont toutefois été retranscrites telles quelles, afin de respecter l'esprit et l'idée véhiculées par les propos des intervenants. Les entrevues se sont déroulées au téléphone, avec une prise de note dactylographiée en simultanée reproduisant l'entièreté de la discussion. Les notes ainsi prises ont été conservées dans des fichiers Word encryptés sur un disque dur sécurisé, sans faire l'objet d'impression papier. De plus, ces notes ont été détruites un an après la remise du projet dans sa forme finale. Les entrevues n'ont pas été enregistrées, puisque cette

option posait problème auprès d'une majorité de participants. Pour finir, nous avons préservé l'anonymat des participants, afin de répondre à la demande de ceux qui l'ont demandé et de standardiser la présentation résultats.

En appui aux propos recueillis, nous avons fait une recherche de données secondaires qui nous a permis de préciser certains aspects des discussions menées lors des entrevues. Notamment, ces données ont permis de quantifier certains propos ou de compléter la perspective exprimée par certains participants lorsqu'elle correspondait à du matériel ayant déjà fait l'objet de publications. Parmi les sources de données utilisées, on note les publications académiques et professionnelles, les données d'industrie produites par des organisations industrielles, les rapports de « *sustainability* » produits par les entreprises de l'industrie, des rapports produits par des organismes consultatifs et des power point ou des transcriptions d'exposés verbaux ayant fait l'objet de présentation dans des milieux académiques ou dans des colloques professionnels.

Également, plusieurs participants ont transmis des données supplémentaires issues de publications émises par les organisations qu'ils représentent ou provenant de leurs propres publications académiques ou professionnelles.

3.2.4 Profil des participants

Le tableau suivant présente les informations relatives à chacun des entretiens. On note le poste et l'organisation du participant, la durée approximative et la date de l'entrevue. Un seul participant s'est exprimé en français, et ceci est indiqué par une étoile :

Tableau 3.1. Participants aux entrevues

Organisation	Durée	Date	Code de l'intervenant
Department of Energy, Government of Alberta	60 minutes	12-juin-17	P1
Board Member, Land Solutions	45 minutes	16-juin-17	P2
Private Consultant, Nexen Executive in Residence at the Canada West Foundation, member of the board of directors of QUEST (Quality Urban Energy Systems of Tomorrow)	30 minutes	21-juin-17	P3
Questerre	45 minutes	26-juin-17	P4
University of Alberta	30 minutes	28-juin-17	P5
Director, Greenhouse Gases Environmental Priority Area at Canada's Oil Sands Innovation Alliances	30 minutes	05-juil-17	P6
Vice Chair of Global Public Affairs	30 minutes	11-juil-17	P7
Canadian Business for Social Responsibility (CBSR)	60 minutes	20-juil-17	P8
Sustainability Consultant	80 minutes	21-juil-17	P9
Corporate Responsibility and Social Impact Leader, MSS Social Impacts & Management Ltd.	105 minutes	21-juil-17	P10
Indigenous Center for Energy	45 minutes	21-juil-17	P11
CRIN	75 minutes	21-juil-17	P12
Shell, External Relations Executive	30 minutes	25-juil-17	P13
Imaginea	30 minutes	27-juil-17	P14
Organisation du secteur consultatif, spécialisée en énergie	35 minutes	31-juil-17	P15*
Consultant	40 minutes	09-août-17	P16

3.3 Traitement et analyse des données

Les données ont fait l'objet d'une analyse par phase. Tout d'abord, des données secondaires ont été recueillies par le biais de différentes sources publiques afin de procéder à une première validation des hypothèses de départ formulées à partir de la revue de littérature. Ces données proviennent des sources susmentionnées et ont permis de structurer la réflexion concernant les facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE observées sur le terrain, en concordance avec l'approche théorique préconisée dans le cadre d'analyse. Puis, dans un deuxième temps, on a recueilli des données primaires par le biais d'entrevues semi-dirigées.

Également, il faut noter que l'approche utilisée est abductive. La portion déductive a permis de créer des catégories d'analyse en lien avec les trois dimensions du tripode stratégique. Les observations recueillies ont ensuite permis de valider et d'infirmer certaines des catégories préalablement établies lors de la formulation des hypothèses visant à répondre à notre question de recherche initiale. Concurrément, les entrevues ont permis, par induction, de concrétiser la pertinence de l'étude de cas présentée dans le projet de recherche. De fait, ces entrevues ont permis de soutenir l'arrimage entre le cadre d'analyse et la réalité observée sur un terrain de recherche. Bien que cette étude de cas ne soit pas suffisante à généraliser les résultats sur le plan théorique, elle permet d'établir la pertinence du cadre et de générer un intérêt pour l'approche. Également, sans fournir une quantification de l'impact de chaque pilier sur les stratégies observées en matière de RSE, l'étude permet de donner un ordre d'idée qualitatif de l'impact de chaque pilier sur les stratégies en matière de RSE. Dans un temps ultérieur, l'approche pourra être confirmée via d'autres analyses de cas réalisées subséquemment au sein d'autres industries pétrolières régionales, et pourra être jumelée à des analyses quantitatives visant à déterminer plus précisément l'impact de chaque pilier sur les stratégies.

L'approche abductive est cohérente avec l'approche développée par Dubois et Gadde (2002) appelée « *systematic combining* », qui vise à traiter l'analyse de cas comme un

processus non linéaire permettant de faire « des aller-retours entre les différents types d'activité liées à la recherche, de même qu'entre les observations empiriques et la théorie », dans un processus qui permet « de développer à la fois la compréhension de la théorie et du phénomène empirique » (Dubois et Gadde, 2002, p. 555).

3.3.1 Critère de validité : la triangulation des méthodes

La triangulation des données a été effectuée afin de compléter, enrichir, et double-vérifier la validité des résultats (Dubois et Gadde, 2002, p. 556). Parmi les types de triangulation possible, nous avons procédé à une triangulation des méthodes (Flick *et al.*, 2004, p.150) afin d'enrichir la recherche. Dès lors, nous avons utilisé l'entretien semi-directif comme source principale de données, que nous avons contre-vérifiées à l'aide d'une recherche de documents. Ces documents (dont certains avaient été consultés lors d'une première phase exploratoire visant à formuler des hypothèses de recherche) constitués principalement de publications professionnelles et académiques, de rapports d'industrie et de périodiques ont servi à appuyer et approfondir les propos recueillis lors des entrevues, permettant entre autres de balancer les limites explicatives relevant d'un échantillon de petite taille. Également, ils ont permis de quantifier et compléter les portions statistiques des propos recueillis et d'enrichir la dimension exploratoire de l'analyse.

De plus, la recherche de document est importante dans le cadre de cette recherche, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, les entrevues semi-dirigées ont permis de librement aborder des thèmes relatifs à la RSE, en apportant des degrés variables de profondeur à l'analyse. Dans ce cas, la recherche documentaire permet de creuser l'argument présenté par les participants. Également, elle permet de compléter la trame narrative en comblant les vides laissés par les intervenants. De plus, elle permet d'étendre les outils de collecte de données, tout en proposant un ensemble de sources permettant de mesurer les variables à l'étude. Dans un dernier temps, la recherche documentaire permet de poser des questions de recherche additionnelles sur le sujet, en particulier en ce qui a trait à des avenues qui

n'ont pas été abordées par les participants, renforçant la pertinence de l'approche et soutenant la recherche future.

Pour conclure, on note que la recherche documentaire permet de retracer le fil conducteur de l'évolution de la RSE dans l'industrie pétrolière de l'Alberta, dans une perspective historique, en associant librement les apports documentaires de différentes sources. Les rapports d'industrie, d'entreprises, d'association pétrolières, de corps législatifs et autres permettent d'enrichir la lecture des événements ayant mené à la RSE observée aujourd'hui dans cette industrie.

3.4 Limites de l'approche

Les entrevues sont une méthode de collecte de données comportant certaines limites qu'il est nécessaire de mentionner.

Parmi les plus importantes, on note que les entrevues ont été réalisées au sein d'un échantillon de taille et de portée limitée (en ce qui a trait au nombre d'organisations représentées). En ce sens, l'échantillon pourrait ne pas représenter exhaustivement l'ensemble des perspectives sur le sujet. En l'occurrence, on a tenté de mitiger l'impact de cette limite en augmentant la taille de l'échantillon autant que le permettaient les ressources de recherche disponibles et en appuyant les propos recueillis par des données secondaires. De plus, une autre limite est que l'échantillon choisi peut comporter un biais au niveau des propos exprimés. On note toutefois que cette limite a été mitigée autant que possible en construisant un échantillon représentant des intervenants provenant de différents secteurs (public, privé, ONG) et de différentes organisations, et dont les expériences et les parcours professionnels sont variés.

Parmi les autres limites constatées, on note que les répondants peuvent ne pas avoir exprimé des propos reflétant la réalité (King, 1994, p. 58). Ceci peut se produire lorsque les répondants ont un intérêt à dissimuler de l'information ou lorsqu'ils ne sont pas

objectifs, lorsqu'ils ne sont pas qualifiés pour répondre (Mehra, 2002, pp. 2-3), ou lorsqu'un biais a été introduit dans leurs propos (cf. Dubois et Gadde, 2002, p. 554). Ceci dit, on note que le guide d'entrevue a été rédigé dans une perspective neutre encourageant la discussion. Les questions sont générales et ouvertes et ne sollicitent pas directement la mobilisation d'information sensible. Dès lors, on juge que les propos recueillis doivent refléter la réalité sans viser à dissimuler de l'information de manière importante. Ensuite, concernant le fait que certains participants pourraient ne pas être suffisamment qualifiés pour participer à l'entrevue, on note que le processus de sélection visait d'entrée de jeu à écarter les candidats n'étant pas suffisamment qualifiés. Preuve à l'appui, plusieurs intervenants sollicités ont même déclaré qu'ils n'étaient pas aptes à répondre aux questions, nous référant plutôt à d'autres intervenants. Dès lors, on juge que notre processus de sélection était efficace à écarter les participants non qualifiés.

Puis, le biais dû à l'enquêteur (notamment le biais de désirabilité sociale) est une autre des limites méthodologiques attribuable aux entrevues (King, 1994, p. 75). Bien qu'il soit impossible de complètement éliminer ce biais, le choix de mener des entrevues semi-dirigées présentant des questions neutres et ouvertes axées sur l'expression de l'expérience du candidat devrait avoir limité la portée de ce biais. De plus, on note que les interventions du chercheur lors des entrevues ont été limitées au strict minimum afin de minimiser l'impact de ses propos sur les commentaires émis par les participants. Pour finir, la possibilité de choisir d'exprimer ses propos en gardant l'anonymat (voir le rapport de consentement en annexe) devrait également avoir limité la portée possible du biais de désirabilité sociale.

Enfin, la recherche documentaire présente aussi certaines limites. La présentation de données qualitatives issues de la recherche documentaire se veut avant tout complémentaire aux données issues des entretiens. À titre de complément, ces données s'inscrivent dans une démarche de type exploratoire comportant certaines faiblesses.

En premier lieu, les données recueillies forment un échantillon sélectionné en fonction des apports issus des entrevues. Dès lors, l'échantillon peut comporter certains biais, découlant des biais cognitifs et des positions des participants interrogés. Pour palier à ce problème, des avenues complémentaires de recherche ont été ouvertes, sous forme de questions de recherche, là où les propos apparaissent plus tranchés.

En second lieu, certains documents pourraient eux-mêmes comporter certains biais. En effet, la démarche de recherche documentaire proposée dans le cadre de ce mémoire s'apparente à une démarche de recherche historique, souvent utilisée en science sociale. En ce sens, l'apport des entrevues a été priorisé afin d'obtenir un compte rendu représentatif des événements. Puis, les documents officiels (d'entreprise, législatifs, et d'industrie) ont été priorisés dans le compte rendu des événements. En dernier, la documentation journalistique a été utilisée, en tenant compte des biais et intérêts possibles dans ce type de compte rendu.

En bref, le choix d'une méthodologie hybride permet de garder une certaine flexibilité dans l'analyse. Les entretiens semi-directifs permettent de collecter des données auprès d'intervenants de divers horizons, apportant des perspectives variées et complémentaires sur l'industrie pétrolière de l'Alberta. La recherche documentaire permet de combler certaines lacunes, et de faire une triangulation des données afin de valider les résultats obtenus via les entrevues. Également, on note que l'approche est abductive, et permet de réaliser une analyse de cas qui correspond au « *systematic combining* » de Dubois et Gadde (2002). Ainsi, le processus de découverte empirique permet de recentrer les dimensions du cadre d'analyse qui sont explorées, notamment quant à l'exposition des facteurs pertinents et au niveau de l'analyse (micro, meso, et macro). Bien que l'approche comporte des limites, et qu'elle ne permette pas de généraliser les résultats sur le plan théorique, elle permet de montrer la pertinence du cadre d'analyse et de créer un intérêt pour l'approche. Après avoir établi ce cadre et réalisé la collecte de données, il est nécessaire de présenter les résultats en lien à l'analyse des facteurs ayant un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

Chapitre 4 : L'Évolution de la RSE dans l'industrie du pétrole en Alberta

Ce chapitre vise à présenter les résultats issus des entrevues, qui sont supportés par des documents et de la littérature scientifique qui appuient les propos recueillis. Plus précisément, il vise à présenter les facteurs identifiés comme ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en quatre grandes sections. Chacune d'entre elles correspond à une période historique de l'industrie. Ces périodes ont été identifiées lors des entrevues et visent à refléter des moments où des facteurs peuvent être clairement identifiés sous des thématiques communes.

Ensuite, chacune de ces sous-sections est divisée en trois parties. La première présente les facteurs pouvant faire l'objet d'une analyse avec la RBV, la seconde présente les facteurs pouvant être étudiées par l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie, et la dernière présente les facteurs pouvant être analysés avec la théorie institutionnelle. Les facteurs sont présentés chronologiquement, autant que possible, de manière à refléter l'influence qu'ils peuvent avoir les uns sur les autres ou leur indépendance, s'il y a lieu.

Autre élément à noter, les facteurs ne sont pas présentés par ordre d'influence. Nous avons toutefois tenté d'exprimer l'importance relative de chaque facteur sur la situation observée, autant que possible, mais il s'agit toutefois d'une appréciation qualitative des faits reflétant l'opinion professionnelle des participants interviewés.

4.1 Période 1 : pré 1990 : une industrie naissante

Les sables bitumineux ne sont pas une découverte récente. En effet, plusieurs écrits relatent leur découverte dans un passé pré datant le 20^e siècle. Entre autres, on note que des rapports historiques font état de la présence de la ressource et de la connaissance de son existence par les Premières Nations de l'Ouest canadien dès les années 1700. Ensuite, dans la deuxième portion des années 1800, des géologues canadiens du *Geological and Natural Survey of Canada* publient une analyse du *Devonian* mentionnant la présence possible de sables bitumineux et de gisements pétrolifères dans la région de l'Athabasca. Obtenant un prêt de la couronne, de premières tentatives de forage sont alors menées dans la région. Par la suite, des entrepreneurs dynamiques, parmi lesquels on retrouve Sydney Ells, considéré par plusieurs comme le Père des Sables bitumineux, se mettent en marche afin de recueillir des échantillons de pétrole à travers l'Alberta (Alberta Energy and Utilities Board, 2000, pp. 1-3).

Ces découvertes font progressivement place à la naissance de l'industrie pétrolière dans la région. En 1920, D. Diver est le premier à tenter de produire du pétrole en utilisant une méthode in-situ. Ensuite, Max Balls et Sydney Ells, en 1936, construisent un site d'extraction sur la *Horse River* après avoir obtenu un droit d'exploitation. En 1941, ils investissent 1 million de dollars en R&D dans le projet Abasand et sont alors à même de produire 19 000 tonnes de sable et 17 000 tonnes de bitume. Par la suite, le gouvernement reprend ce site d'extraction, afin de notamment pouvoir inclure cette production dans son plan de contingence élaboré afin de supporter l'effort de guerre. En 1947, le *Canada Mines Branch* poursuit son forage et avance que la réserve de sables bitumineux est de 1.75 milliard de tonnes de *commercial grade oil sands* (Alberta Energy and Utilities Board, 2000, p. 4). Concurrément, la même année, la découverte du gisement de Leduc permet à l'industrie de bénéficier d'un élan sans précédent en découvrant des ressources conventionnelles et du gaz naturel en très grande quantité (plus de 300 000 barils de pétrole et 324 000 Mcf de gaz naturel), ce qui marque le boom pétrolier albertain d'après-guerre (Alberta Petroleum Heritage Edukit, 2003).

Avant d'entrer en matière, on doit signaler que cette première période historique a des traits caractéristiques. Il s'agit d'une période où les opérateurs sont en petit nombre. De plus, ceux-ci font face à des défis communs par rapport à l'extraction de la ressource, la gestion de leurs opérations quotidiennes, de même que la gestion des parties prenantes internes et externes. En bref, cette période est marquée par des défis communs, qui ont jeté les bases d'une industrie unique en son genre.

4.1.1 Les facteurs en lien aux ressources

Cette section présente des facteurs en lien avec la RBV, résultant de recherche documentaire et d'entrevues. Elle aborde deux points importants. Le premier est une mise en contexte de la découverte des sables bitumineux, et le second fait état des premiers défis communs auxquels ont fait face les entreprises pétrolières à leurs débuts, notamment au niveau technique et au niveau de la rentabilité économique des projets pétroliers. Il s'agit d'une phase durant laquelle les opérateurs ont poussé les entreprises à prendre des risques, notamment en matière de recherche, de développement, d'innovation et d'investissements en capital afin de pouvoir exploiter une ressource qui, jusqu'alors, ne faisait pas l'objet d'un volume d'extraction important à l'échelle mondiale.

4.1.1.1 Les débuts de l'industrie : extraction du pétrole conventionnel et début des sables bitumineux, une ressource abondante

Bien que de premiers écrits relatent l'existence du bitume en Alberta dès le 18^e siècle, ce n'est qu'au 20^e siècle qu'on en commence l'exploitation. En 1908, Charles Mair, secrétaire archiviste du « David Laird Treaty Expedition » de 1899, prédit avec justesse que la ressource aura, dans un futur rapproché, un potentiel économique certain :

« That this region is stored with a substance of great economic value is beyond all doubt, and, when the hour of development comes, it will, I believe, prove to be one of the wonders of Northern Canada. We were all deeply impressed by this storehouse of not only hidden but exposed resources we possess in this enormous country. What is unseen can only be conjectured; but what is seen would make any region famous. » (CAPP, 2018a).

Ces premières observations sont donc faites à partir de ressources visibles à la surface, qui permettent à ces premiers observateurs de spéculer sur les réserves souterraines de pétrole pouvant se trouver dans le Nord du Canada.

Suite à ces premières observations, de nombreux puits ont été creusés entre 1906 et 1917 afin de révéler *« the mother lode of oil »*, sans succès (University of Alberta, 2018). C'est pendant cette époque, en 1915, que Sydney Ells, est le premier à utiliser une technique de séparation du bitume par l'eau chaude, également utilisée par les Premières Nations, afin de le dissocier du sable. Ces premiers essais sur le bitume visent alors à développer de nouvelles techniques visant le marché du pavage, qui s'avère cependant non compétitives d'un point de vue financier. Elles furent donc abandonnées rapidement (Bott, 2004, p. 36).

En 1914, on découvre des réserves conventionnelles à Turner Valley, où l'on commence les premières exploitations de pétrole conventionnel (Government of Alberta, 2016). La deuxième phase de développement de ce gisement, de 1924 à 1936, fait de la région de Turner Valley la région productrice de pétrole la plus prospère du Canada à l'époque (Government of Alberta, 2018a). Ce qualificatif reste en vogue jusqu'à la découverte du gisement de Leduc en 1947, qui permet une production de 1000 barils de pétrole conventionnel, et ce jusqu'en 1974 (Government of Alberta, 2016; Government of Alberta, 2018b). Ces gisements sont les premières exploitations commerciales de pétrole

conventionnel qui permettent à l'industrie de s'établir dans la région, dans une perspective à long terme basée sur des assises économiques rentables.

Concurremment, les sables bitumineux connaissent un départ plus lent. En effet, la ressource nécessite des manipulations et un traitement technique plus coûteux afin de pouvoir l'extraire et la raffiner. Suite aux efforts de Sydney Ells en 1915, d'autres chercheurs s'activent tels que Karl Clark qui brevète des procédés de séparation du bitume à l'eau chaude et au « *caustic soda* » en 1929, jetant les premières bases des procédés commerciaux visant une production à grande échelle (Bott, 2004, p. 36). De plus, les premières installations extractives contribuent au départ lent. Une des premières usines, celle d'Abasand construite en 1938, permet de produire un total de 2500 barils de pétrole (Tran, 2018). Cependant, l'usine prend feu en 1941 et n'est pas reconstruite par la suite faute d'être rentable financièrement (Tran, 2018).

Les premiers projets majeurs en matière de sables bitumineux surviennent plusieurs années plus tard. En 1964, Imperial Oil commence l'extraction sous forme de projet pilote à son site de Cold Lake (Tran, 2018; Vassiliou, 2018, p. 28), ce qui marque les débuts de l'extraction in situ. Les premiers procédés d'extraction du pétrole lourd sont très coûteux et difficiles, ce qui n'empêche toutefois pas d'autres entreprises de se joindre à l'effort. Parmi les entreprises, Sun Oil Company, une entreprise américaine, s'établit au Canada sous la division Great Canadian Oil Sands (GCOS) afin de commencer l'extraction de sables bitumineux (Government of Alberta, 2018c). L'investissement nécessaire pour ce faire est alors de 250 millions de dollars, soit le plus gros investissement privé jamais réalisé au Canada à l'époque. N'empêche, il s'agit d'un pari très risqué, qualifié par certains comme « *a daring venture into an unknown field* » et « *the biggest gamble in history* » (Suncor, 2018a).

Afin de clôturer cette section, il est nécessaire de mentionner qu'on note très peu d'exemples de RSE à cette époque. L'industrie est davantage orientée à trouver des

solutions en lien à sa viabilité financière à long-terme plutôt que par sa responsabilité face à d'autres parties prenantes. À titre d'exemple additionnel, le problème du torchage (« *flaring* »), une pratique courante dans l'industrie de l'époque afin de contrôler l'émission de gaz (alors considéré comme produit résiduel et comme déchet) ne pouvant être traité économiquement et vendu (Ewart, 2014; Government of Alberta, 2018d), mène à des développements en 1938 afin de conserver la ressource à des fins économiques, sous la gouverne d'une entité qui deviendra l'Alberta Energy Regulator (AER) (Calgary Herald, 2013a). Bien que certaines externalités négatives étaient connues, notamment en raison de l'explosion du puit Atlantic no 3 en 1948 (Lamb, 2018), ce n'est que dans les décennies subséquentes, soit dans les années 1990 et 2000, que le problème commence à être envisagé sous l'angle de la responsabilité sociale (Ewart, 2014).

4.1.1.2 Sables bitumineux : défis techniques et quête de rentabilité économique

Tel que mentionné précédemment, les sables bitumineux sont vus à l'époque comme un pari financier risqué par l'industrie. Cependant, étant donné les réserves présumées se trouvant sur le territoire canadien, une poignée d'industriels s'aventurent dans cette région afin d'y faire des percées pouvant potentiellement générer un retour financier intéressant.

Après les découvertes importantes de pétrole conventionnel (formation de Leduc) en 1947, l'industrie a un regain d'intérêt pour les sables bitumineux vers les années 1950. On note quelques développements technologiques, dont une proposition d'un procédé utilisant l'explosion atomique pour faire fondre le bitume dans les années 1950, qui connaît peu de succès (Bott, 2004, p.37). Également, on note des défis techniques importants, alors que l'industrie tente d'utiliser des moyens normalement utilisés dans d'autres industries extractives afin d'extraire les sables bitumineux. Parmi ceux-ci, on note l'utilisation d'une machine d'excavation à roue à godet de 850 tonnes importée d'Allemagne, normalement utilisée dans l'extraction du charbon, qui cause de la friction usant rapidement les équipements (Healing, 2017a). L'industrie est donc en situation où les coûts d'opération

sont élevés, et les parties prenantes savent que davantage de recherche et développement est nécessaires afin de répondre aux besoins techniques de l'industrie.

Dans la foulée de ces défis, plusieurs acteurs prennent action afin de développer des solutions tout en minimisant les risques associés à la R&D. Le premier consortium de recherche prend forme en 1921, alors que le Alberta Research Council (ARC) est formé par le gouvernement provincial afin de trouver des solutions au problème de la séparation du bitume des sables qui le contient (Humphries, 2008, p. CRS-8). Ensuite, on note la formation du Alberta Oil Sands Technology and Research Authority (AOSTRA) en 1974, un « *Crown Corporation* », dont le projet est initié par le premier ministre albertain de l'époque, Peter Lougheed. Le mandat initial de AOSTRA est de mener de la recherche afin d'améliorer l'extraction des sables bitumineux en en puits profonds (« *deep oil sand recovery* »). Son mandat est étendu en 1975 pour inclure l'extraction de pétrole lourd (« *heavy crude oil* »), et de nouveau en 1979 pour inclure l'extraction de pétrole conventionnel. L'investissement de la couronne d'Alberta était initialement de 100 millions de dollars, mais d'autres intérêts publics et privés se sont ajoutés au fil des ans afin d'augmenter les fonds en recherche investis dans les sables bitumineux (Government of Alberta, 2018e).

Également, on note la formation du Oil Operators' Association (OOA) en 1927. Les premiers efforts de l'association visent avant tout à répondre à certains besoins l'industrie, tel que la construction de route afin de faciliter le transport dans la région (Calgary Herald, 2013b). Puis, en 1952, la Canadian Petroleum Association (CPA) est formée par la fusion de la Western Canada Petroleum Association et de la Saskatchewan's Operators' Association. Lors d'une rencontre en 1952, la Constitution de l'organisation est créée de manière à établir une communication avec le public, encourager la coopération entre l'industrie et les organes gouvernementaux et mettre en place un forum de communication pour le bien être de ses membres (CPA 1977 Annual Report, cité dans Canadian Association of Petroleum Producers [CAPP], 2012).

On note dès lors un premier effort de communication avec le public. Ensuite, l'organisation évolue dans les décennies subséquentes. Portée par les hauts prix du pétrole des années 1970, elle s'étend afin d'inclure des bureaux à St-John en 1981 en collaboration avec le Eastcoast Petroleum Operators' Association. En 1992, le CPA fusionne avec le Independent Petroleum Association of Canada (IPAC) pour former le Canadian Association of Petroleum Producers (CAPP, 2012).

Pour finir, en plus de l'intervention gouvernementale discutée précédemment, Steward (2017, p. 4) souligne que le gouvernement de Peter Lougheed de l'époque a également mis sur pied le Alberta Oil Sands Environmental Research Program (AOSERP) en 1975. Ce programme est financé conjointement par le gouvernement de l'Alberta et le ministre de l'environnement du gouvernement fédéral. Ce programme vise à développer des stratégies concernant la question de la gestion environnementale. En effet, les différents gouvernements en présence ont alors prévu que l'industrie des sables bitumineux aurait un impact sur l'environnement. Toutefois, malgré cette volonté de minimiser les impacts, Steward (2017, p. 12) souligne que la plupart des idées issues de cette initiative prennent un second rang face aux perspectives économiques découlant de ce développement industriel. On note que le gouvernement s'est retiré de AOSERP en 1979, et que la responsabilité de la recherche en matière d'environnement est alors transférée à Alberta Environment (Paskey, Steward et Williams, 2013, p. 9, cité dans Steward 2017, p. 12).

4.1.2 Les facteurs en lien à l'industrie

4.1.2.1 Industrie naissante : quelques joueurs en faible compétition faisant face à des défis communs

Lorsqu'on prend les facteurs précédents en considération, on remarque que les débuts de l'industrie ont lieu dans un contexte de faible compétition. De fait, puisqu'il s'agit d'une

industrie naissante, ayant certes un fort potentiel commercial mais nécessitant des investissements importants en R&D et en capital, on note que peu de joueurs s'aventurent d'emblée dans ce marché pétrolier.

Parmi ces joueurs, on note Abasand Oil Ltd. en 1938 et Suncor, en 1967, tel que mentionné précédemment. Esso, en 1964, avait également développé un site d'extraction in situ à Cold Lake. Également en 1964, Syncrude, alors un consortium de recherche, est formé par des intérêts publics et privés regroupant entre autres Imperial Oil, Richfield Oil, Royalite Oil et Cities Services of Athabasca (Tran, 2018; Daily Oil Bulletin, 2015; Southwick, 2017). On note que ce consortium a des visées commerciales, qui sont avérées en 1973 avec la construction du projet Athabasca au coût de 1 milliard de dollars. Les intérêts sont alors partagés moitié moitié entre le secteur privé et public, afin notamment de supporter les coûts du projet et garantir la création d'emplois dans le secteur (1600 emplois permanents, 8000 indirects et 3000 durant la phase de construction) (Zdeb, 2015). Ce faisant, les politiciens de l'époque donnent aussi l'impulsion à une compagnie représentant des intérêts locaux, ce qui permet de contrebalancer le développement rapide de Suncor, compagnie américaine, et de donner la même chance à tous les participants sur le marché (Alberta Oil Magazine, 2008; Southwick, 2017). On note également la présence d'un autre joueur, le Alberta Energy Company (AEC) fondé en 1973. On note que la province de l'Alberta possède alors 49% des parts dans l'entreprise, tandis que le reste de l'équité appartient à des particuliers. L'AEC est devenu un vecteur dans la promotion du développement des sables bitumineux pour Peter Lougheed (Hussey, 2017).

En bref, comme les intervenants P7 et P8 le mentionnent, l'industrie cherche avant tout à ce moment précis à « *crack the nut of the oil sands* », alors que cette ressource représente un fort potentiel économique et des risques financiers importants. La présence de quelques joueurs sur le marché, faisant face à des défis communs sur les plans technique, opérationnel et communautaire (torchage), a jeté les bases d'une collaboration intra-industrie non-compétitive (P16; Southwick, 2017). Afin de bien illustrer la situation, tel que le mentionne Steward (2017, cité dans Hussey, 2017) :

In 1975 the proposed Syncrude project was near collapse after partner company Atlantic Richfield withdrew its support. Alberta, Ontario, and Ottawa had been counting on this new megaproject to provide jobs and secure Canada's oil supply and were keen to see it succeed, as was the Syncrude consortium. In a series of negotiations the remaining partners in the project—Imperial Oil, Cities Service, and Gulf Oil (which took over Royalite in 1969)—used Atlantic Richfield's withdrawal to force both levels of government into granting unprecedented concessions. In the end Alberta, Ontario, and Ottawa all became partners in the project, with Alberta doing so through the Alberta Energy Company. (...) Syncrude received the world price for its oil when the [Canadian] oil industry in general was receiving a much-lower Canadian price, and its private corporate partners received generous write-offs not only on expenses directly related to the oil sands plants but also on exploration and development projects in other parts of their operations.

Dès lors, on constate sans équivoque la précarité de l'industrie, de même que l'implication gouvernementale afin de faire de l'industrie un fleuron stratégique.

4.1.3 Les facteurs en lien aux institutions

Afin de compléter le tripode, il est nécessaire de discuter des facteurs en lien aux institutions qui ont un impact sur l'émergence de la RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta entre 1950-1990. Parmi ces facteurs, on note le développement d'un *leg* intra entreprise, la naissance du mouvement social des Premières Nations, un ajustement de l'environnement légal et l'évolution de l'environnement cognitif à propos de la RSE.

4.1.3.1 « Legacy » : expérience nationale et internationale

L'interaction des entreprises en sol canadien a permis le développement et le partage d'un héritage en matière de RSE développé individuellement par chacun des joueurs au sein de l'industrie. Cet héritage, développé au sein même de l'industrie de l'Alberta ou préalablement dans d'autres régions pétrolières, constitue un ensemble de capacités, d'expériences et de prédispositions cognitives des parties prenantes internes à l'égard de la RSE qui favorise le développement d'initiatives stratégiques en la matière.

Tel que mentionné précédemment, plusieurs problèmes rencontrés au Canada permettent de développer progressivement des initiatives en matière de RSE. Parmi ces problèmes, on note le torchage qui tôt suscite devient un problème pour les communautés avoisinantes (P7; Ewart, 2014) Parmi d'autres défis rencontrés, on note également le développement de revendications ouvrières par les travailleurs de l'industrie dans les années 1970-1980, qui poussent les entreprises à revoir leurs politiques en matière de gestion du personnel et des salaires. À cet égard, Syncrude adopte des dispositions responsables dès 1978 en signant un accord avec les Premières Nations de l'Alberta, qui accorde 10 millions de dollars à l'emploi, la formation et le développement des Premières Nations de la région (Southwick, 2017).

Également, les questions d'héritage corporatif influençant les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta viennent aussi de l'expérience internationale de certains joueurs présents sur le marché. À titre d'exemple, comme le mentionne P9, Shell développe une expérience très particulière en la matière lors du développement du projet Camisea au Pérou. Ce projet permet à l'entreprise de développer des stratégies fondées sur l'implication, l'autonomisation et l'habilitation des communautés en présence par le développement de compétences afin de permettre un développement des projets gaziers et pétroliers dans la bonne entente, le respect et la participation des parties prenantes externes (Schmitt, 2010).

4.1.3.2 Mouvement social : les Premières Nations

Le mouvement des Premières Nations, qui prend ses racines dès 1870 avec l'organisation de Conseils unificateurs (le « *Grand General Indian Council of Ontario and Quebec* ») visant à négocier avec la Couronne, prend ensuite une ampleur politique à l'échelle provinciale dans les années 1920. Puis, dans les années 1930-1940, on note la formation de mouvements provinciaux (ex. : « *Federation of Saskatchewan Indians* » formé en 1944, et le « *North American Indian Brotherhood* » formé en 1945) (Sadik et Dyck, 2016).

Ensuite, on note le développement de mouvements sociaux qui créent une pression sur l'industrie dans les années 1950-1990. Notamment, le mouvement « *Truth and Reconciliation* » a pris son envol et a permis aux Premières Nations canadiennes de jeter lumière sur leur situation au sein de la fédération canadienne. Parmi les moments forts de ce mouvement, on note la contestation en masse du « *White Paper* » publié en 1969, par le biais duquel le gouvernement Canadien tente de changer unilatéralement la loi sur les Indiens sans préalablement procéder à des consultations avec les Premières Nations du pays. Également, le mouvement remet en question plusieurs décisions judiciaires touchant à la Loi sur les Indiens dont la clause qui vise à révoquer le statut d'Indien des femmes qui se marient avec un homme non Aborigène. Pour réévaluer cette clause, le gouvernement fédéral mène des consultations à travers le pays avec des chefs afin de décider la façon de remanier cette dernière. Cette première vague de consultation mène à l'élaboration du projet de Loi C-31, adopté en 1985, qui révoque ces clauses discriminatoires (Government of Canada, 2017).

Le mouvement progresse jusque dans les années 1990. Notamment, comme le souligne P11, ces efforts permettent d'exercer des pressions sur le gouvernement libéral de Trudeau de l'époque, ce qui force la main au Législateur à revoir ses dispositions sur les Premières Nations. La plus grande victoire remonte à 1982, lors du rapatriement de la Constitution par le gouvernement fédéral, dans laquelle on incorpore l'article 35 visant à reconnaître les

droits des Autochtones. Ces droits, qui sont quelque peu reconnus préalablement via d'autres lois, ne sont alors pas encore systématiquement reconnus et protégés. C'est par le biais de pressions, de campagnes et de revendications que les Premières Nations ont pu faire reconnaître et protéger leurs droits au sein de l'article 35 de la Constitution (The University of British Columbia, 2009). Entre autres, cet article reconnaît ceci :

1. « L'existence des droits ancestraux et des droits issus des traités est reconnue dans la Constitution (bien qu'ils ne soient pas définis).
2. La Constitution garantit que la Charte des droits et libertés n'aura aucune incidence néfaste sur les droits ancestraux.
3. Dans la Constitution, « peuples autochtones du Canada » s'entend notamment des Indiens, des Inuits et des Métis du Canada. » (Alliance Autochtone du Québec, 2018).

Dès lors, les Premières Nations marquent une progression importante dans leur statut au sein de la fédération canadienne par des gains au niveau de la reconnaissance de leurs droits et libertés individuelles.

4.1.3.3 Ajustement de l'environnement légal et réglementaire

Face à ces facteurs, dont les Premières Nations sont un rouage important, l'environnement légal vient à évoluer au Canada. Ce changement s'opère non seulement en ce qui a trait à la reconnaissance de droits des Premières Nations, mais également face aux obligations de l'industrie par rapport aux parties prenantes externes.

Pour les Premières Nations, on note que les débats juridiques ne sont toutefois pas terminés. De fait, bien que les droits soient reconnus par la Constitution, ils ne sont pas définis par

cette dernière. Plusieurs cas se retrouvent alors devant les tribunaux, tels que R. v. Calder et R. v. Sparrow, qui permettent d'interpréter le droit afin de définir « les droits du sol, de la pêche, de la chasse, de la pratique de sa propre culture et d'établir des traités » (The University of British Columbia, 2009). Bien que la reconnaissance et la définition de ces droits présente plusieurs avantages, P1 souligne que cette reconnaissance comporte des revers. Notamment, elle consacre la Constitution et le droit canadien comme étant suprême (« *paramount* »), prévenant les Premières Nations de pouvoir négocier d'égal à égal avec la Couronne, ou de nation à nation. Puisque le développement du Droit vient à régir les dispositions relatives aux négociations, ce droit de négocier est dès lors révoqué (The University of British Columbia, 2009).

Sur une autre note, plusieurs événements contribuent à faire avancer le droit en matière d'extraction pétrolière. Il faut noter qu'avant 1930, l'industrie évolue de façon assez chaotique, avant que les gouvernements ne s'avancent finalement afin de régler l'industrie (Bott, 2004, pp.13-24).

Tout d'abord, on note que les matières premières sont propriété de la couronne au 19^e siècle, selon les dispositions de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique (AANB). Ensuite, ces droits sur les ressources sont transférés aux provinces en 1930. À ce moment-là, le gouvernement de l'Alberta obtient des droits concernant l'émission de licences d'exploration et la perception de royautés sur l'extraction des ressources (Bott, 2004, p. 32), selon les dispositions prévues par le « *Mines and Mineral Act* » (Cumming, 1982, p. 19; Province of Alberta, 2016). En bref, les provinces se voient attribuer l'autorité légale en lien avec l'allocation des permis, l'exploration et la perception de redevances en lien à la ressource pétrolière (Cumming, 1982, p. 20).

Afin de répondre à ce transfert de pouvoir, le gouvernement provincial de l'époque (formé par le parti nommé « *Social Credit* ») crée, en 1938, le « *Petroleum and Natural Gas Conservation Board* » (PNGCB), devenu aujourd'hui le « *Alberta Energy and Utilities*

Board » (AEUB), afin d'encadrer le développement de l'industrie. On note que la réglementation de cette entité vise initialement à encadrer les pratiques entre joueurs et à assurer une production respectant des normes précises, notamment en matière d'espacement entre puits et de respect d'un taux de production considéré comme représentant de bonnes pratiques en matière d'ingénierie (Bott, 2004, p.32).

Suite à ce transfert, les premières lois adoptées visent également à encadrer la production et les pratiques entre joueurs au sein de l'industrie. En ce sens, on note le « *Alberta Petroleum and Marketing Act* », qui prévoit que les producteurs de pétrole doivent vendre leur production via une entité gouvernementale provinciale, soit le « *Alberta Petroleum Marketing Commission* » (APMC), à une liste d'acheteurs approuvés. Également, on note le « *Oil and Gas Conservation Act* », à travers lequel le « *Alberta Energy Resource Conservation Board* » (AERCB) règlemente la production d'un point de vue visant à respecter la conservation de la ressource, en déterminant des taux d'extraction maximum pour les puits de pétrole et en limitant le gaspillage (Cumming, 1982, pp. 19-20). Plus tard, la réglementation se développe pour comprendre des dispositions visant des mesures visant les aspects techniques de la production, la protection environnementale et la consultation publique (Bott, 2004, p. 32).

Pour finir, on note que le rôle du gouvernement fédéral en matière de législation est soutenu afin de protéger l'industrie face aux crises de 1973 et 1978-1980. En effet, on impose, à partir de 1973 lors de la crise pétrolière, un gel des prix à l'échelle domestique jumelé à une taxe à l'exportation à destination des États-Unis pour contrer les effets d'un prix élevé fixé par l'Organisation des pays producteurs de pétrole (OPEP) sur l'offre domestique. Ensuite, puisque le Canada est fortement dépendant à l'époque du pétrole de l'OPEP (environ 25% de la consommation domestique), le gouvernement fédéral adopte le « *Petroleum Administration Act* » qui permet au pétrole canadien de rester sous le prix mondial, avec une croissance graduelle autorisée des prix à l'échelle nationale. Ceci permet de contrer les effets de la subvention croisée du pétrole importé des pays de l'OPEP par la taxation du pétrole exporté aux États-Unis, vendu au prix mondial. Cette croissance

progressive des prix mène à un débat dans la répartition de la plus-value générée par l'augmentation des prix sur le marché domestique. Ce débat est finalement gagné par les provinces, qui se retrouvent avec 45% des revenus du « *wellhead price* ». Ceci mène à des revenus inégaux entre provinces de l'Ouest et de l'Est, et mène à un réarrangement de la péréquation entre les provinces. Ensuite, lors de la chute du Shah d'Iran en 1979, l'offre mondiale de pétrole diminue, et les prix connaissent un nouveau choc. Cet épisode mène à un nouveau bras de fer entre les provinces et le fédéral au niveau de la perception des revenus et de leur partage. Ce bras de fer mène à un accord en 1981, le « *Energy Pricing and Taxation Agreement* », qui revoit le mécanisme de taxation relatif à la production. Cette entente offre peu de retombées aux entreprises productrices, et laisse un écart marqué des revenus entre les provinces productrices et non productrices au sein de la fédération canadienne (Cumming, 1982, pp. 22-34).

4.1.3.4 Évolution de la littérature et de l'environnement cognitif à propos de la RSE

Entre 1950 et 1990, la RSE est un concept qui évolue fortement dans les milieux académiques et d'affaires.

En 1953, Bowen, dans son livre *Social Responsibilities of the Businessman*, argumente que les cent plus grandes entreprises de l'époque sont des centres de pouvoir et de prise de décision importants, ayant un impact répété sur la vie des gens en général (Carroll, 1999, p. 270). Dans cet ordre d'idées, l'homme d'affaires doit prendre des décisions, implanter des politiques ou suivre une ligne d'actions ayant un impact désirable sur les objectifs et les valeurs de la société, ce qui dépasse le cadre traditionnel de l'entreprise (Carroll, 1999, p. 271).

Par la suite, les années 1960 laissent place à des efforts de définition du concept de RSE. Ces définitions visent à caractériser le type et les champs d'action de la RSE de même que la cible visée par celles-ci. Des auteurs tels que McGuire (1963, cité dans Carroll, 1999, p.

271) précisent les champs d'action de la RSE (communauté, éducation, employés, environnement social). Davis (1967, p. 46, cité dans Carroll, 1999, p. 272) ajoute au corpus que la RSE comporte une dimension éthique, puisqu'il s'agit d'un ensemble d'actions institutionnelles ayant un impact sur l'ensemble du système social pouvant affecter les intérêts de parties externes à l'entreprise. Walton (1967, cité dans Carroll, 1999, p. 272-273) indique que l'entreprise peut, sur une base volontaire, agir dans l'intérêt de ces groupes et accepter les coûts que comportent ces actions, sans pouvoir mesurer, à court terme, l'impact ou la rentabilité économique de celles-ci. Dès lors, les auteurs définissent la RSE comme un ensemble d'actions volontaires ayant un impact sur des entités externes à l'entreprise, pouvant comportant une dimension éthique et une dimension économique dans une perspective de long terme.

Dans les années 1970, le cadre de la RSE s'étend et se précise afin de caractériser le type d'actions posées par l'entreprise et mesurer leur performance. L'entreprise pose des actions suivant la sagesse conventionnelle (Johnson, 1971, cité dans Carroll, 1999, p. 273), afin de maximiser son utilité, plutôt que ses profits, lui permettant de poursuivre plusieurs objectifs pouvant avoir un impact économique à long terme (Johnson, 1971, cité dans Carroll, 1999, p. 274). Dans un contexte où l'État providence se développe, on développe l'idée que le rôle de l'entreprise se redéfinit, puisqu'elle a une obligation morale de servir la société (Committee for Economic Development, 1971, cité dans Carroll, 1999, p.274). Également, on note que l'entreprise pose des gestes qualifiés de responsables lorsque ceux-ci dépassent le cadre légal traditionnel (Davis, 1973, cité dans Carroll, 1999, p. 277). De plus, les années 1970 voit le commencement de l'audit de la performance sociale des entreprises dans les rapports annuels des entreprises (Abbott et Monsen, 1979, cité dans Carroll, 1999, pp. 281-282), donnant naissance à la mesure de la performance sociale des entreprises (Backman, 1975, cité dans Carroll, 1999, p. 279).

Pour finir, les années 1980 voient le cadre académique évoluer en matière de RSE par le développement de modèles et de nouveaux concepts tels que le « *corporate social responsiveness* », la performance sociale des entreprises, l'éthique des entreprises et la

« *stakeholder theory* » (Carroll, 1999, p. 284). Puisqu'il existe de multiples définitions en matière de RSE, on la caractérise comme un processus décisionnel visant à poser des actions responsables et à atteindre un consensus en la matière (Jones, 1980, cité dans Carroll, 1999, p. 285). En bref, bien que la compréhension du phénomène ne fasse pas encore consensus, on cherche à creuser le concept et à développer des outils pour mieux analyser et mesurer (cf. Cochran et Woods, 1984, cité dans Carroll, 1999, pp. 286-287) ce qu'on qualifie de « *corporate social policy process* » (Epstein 1987).

En résumé, voici un sommaire des facteurs pour les années pré 1990 :

Tableau 4.1 Sommaire des facteurs, années pré 1990

Années	Pilier	Facteur	Impact sur l'industrie / la RSE
Pré 1990	RBV	Abondance prévue des ressources pétrolières non conventionnelles	Établissement des premières entreprises pétrolières en Alberta
		Défis techniques et coûts d'opération élevés	Naissance des premiers partenariats techniques avec participation gouvernementale. Naissance de AOSERP.
	Industrie	Structure d'industrie comprenant peu d'opérateurs, faible compétition	Association afin de mitiger les coûts. Établissement d'une structure collaborative non-compétitive au sein de l'industrie
	Institutions	Legacy / expérience internationale	Apprentissage organisationnel en matière de RSE pour certains joueurs. Transfert des connaissances vers l'industrie de l'Alberta.
		Mouvement social des Premières Nations	Formation de l'environnement d'affaires.
		Évolution du cadre légal et réglementaire	Permet à l'industrie de traverser les crises. Encadrement légal favorisant la croissance de l'industrie.
		Évolution de la littérature et de l'environnement cognitif	Acceptation et développement du concept dans les milieux d'affaires

4.2 Période 2 : 1990-2000

Suite aux années 1950-1990, l'industrie pétrolière de l'Alberta subit des changements importants. Durant les années 1990, l'industrie accélère son exploitation de sables bitumineux, et les compagnies pétrolières débloquent des ressources et développent des capacités en matière d'activités volontaires et responsables. De plus, la R&D s'accélère afin de rendre l'exploitation des sables bitumineux plus rentable et plus respectueuse de l'environnement externe. On note donc que les joueurs de l'industrie se repositionnent et posent des actions dépassant le cadre légal ; il y a une recherche commune d'amélioration de la réputation de l'industrie en jeu.

De plus, on note le développement d'institutions qui viennent faire pression sur l'industrie. Notamment, la communauté internationale et le mouvement vert, les institutions financières et les médias contribuent à changer les comportements des entreprises en matière de RSE.

4.2.1 Les facteurs en lien aux ressources

4.2.1.1 Investissements accrus pour développer une ressource considérée comme « inépuisable », en misant sur les avancées technologiques

Comme le mentionne P5, dans les années 1990, les plus importants gisements de pétrole conventionnel sont pratiquement épuisés par les compagnies pétrolières ayant des opérations en Alberta. Tel que mentionné précédemment, Suncor et Syncrude sont déjà présents dans ce segment de marché, mais l'exploitation des sables bitumineux est encore à ce stade loin de faire l'unanimité, tant auprès des opérateurs pétroliers que des investisseurs (Varcoe, 2017). En effet, les réserves prouvées de sables bitumineux sont, au

tournant des années 1990, de 500 millions de mètres cubes, pour une valeur de 19 milliards de dollars. Cependant, les experts estiment que les avancées technologiques à venir pourront révéler davantage de ressources récupérables dans les prochaines décennies (Statistics Canada, 2016).

En 1990, les opérateurs exploitant les sables bitumineux opèrent dans un contexte macroéconomique stable, caractérisé par une augmentation des prix du baril de pétrole due à l'invasion du Koweït par l'Iraq et par une stabilité du contexte politique en Amérique du Nord (Wingfield, 2017). Au Canada, cette période est marquée par la privatisation de Petro-Canada et par la mise en opération du projet d'Athabasca, le troisième projet d'importance en matière de sables bitumineux au sein de l'industrie (P9; Varcoe, 2017).

Or, c'est en 1996 qu'on voit l'accélération du développement des sables bitumineux. Ce pivot résulte d'une volonté politique et d'affaires lors de la signature du « *Canada's Declaration of Opportunity* » (CDO) pour les sables bitumineux, endossée par le gouvernement fédéral et par plusieurs joueurs clés du secteur privé. Le but de cette déclaration était de confirmer un plan stratégique, supporté par des investissements importants visant le développement de la ressource. Ces investissements lancent une phase de développement, attirant des travailleurs et faisant passer la population de la province de 2.6 millions dans les années 1990 à 4.3 millions vers 2010 et faisant passer la production 445 000 barils par jour en 1996 à 2.4 millions en 2016 (Varcoe, 2017).

4.2.1.2 Gestion des externalités négatives : l'industrie développe des capacités en matière de RSE et « voluntary reporting »

Bien que l'industrie fasse désormais appel à de nouvelles technologies pour l'extraction des sables bitumineux, il demeure que ces processus comportent de fortes externalités négatives. Comme le notent P3 et P9, les entreprises se mettent dès lors à développer des capacités en matière de RSE et de « *voluntary reporting* ». On note le développement d'une

initiative provinciale, le « *Voluntary Challenge and Registry* » (VCR) (ou mesures volontaires et registre - MVR) en réponse aux défis liés à la préservation de l'environnement (Conrad, 1999, p.101; Gouvernement du Canada, 2013). Les MVR sont des efforts corporatifs, à travers différents secteurs d'activités, visant à mieux comprendre, mesurer et faire état des émissions de gaz à effet de serre (P9). Comme le mentionne P3, ces efforts sont avant tout préventifs face aux pressions externes, et possiblement défensifs face aux réponses anticipées des communautés externes face au développement des sables bitumineux. Également, on note que ces efforts résultants du VCR sont intimement liés à l'étude de gains en efficacité techniques visant, entre autres, à réduire les émissions, notamment par le remplacement de technologies obsolètes. Dès lors, ces cibles en matière d'environnement ne sont pas indépendantes de considérations techniques, opérationnelles et même économiques (Canadian Association of Oilwell Drilling Contractors, 2018).

Ensuite, dans la foulée du MVR, on note que les premiers « *sustainability reports* » de l'industrie font leur apparition dans la deuxième portion des années 1990. À titre d'exemple, Shell débute un rapport de ses activités en matière de « *sustainability* » en 1997 (Shell Canada, 2018a), tandis que Suncor n'emboîte le pas qu'au tournant des années 2000, suite à son partenariat avec l'Institut Pembina (« Pembina Institute ») (Cross-Sector Partnerships for Sustainable Development, s.d.). Ces rapports font état des activités à portée sociale des entreprises, avec une forte composante notamment au niveau du respect de l'environnement et des communautés.

4.2.1.3 Recherche de profits et gestion des externalités : les efforts en matière de R&D s'accélèrent

Durant les années 1990, dans la suite des efforts collaboratifs tel AOSTRA en 1974, la volonté d'accélérer l'extraction de cette ressource pousse les différents joueurs à trouver conjointement des solutions supplémentaires issues « d'un intérêt commun associé à la

gestion des risques inhérents à la R&D et aux bienfaits résultant d'initiatives responsables » (P6).

En ce sens, une autre organisation issue de la collaboration entre opérateurs voit le jour en 1994 soit The Canadian Oil Sands Network for Research and Development (CONRAD). Cette organisation est financée avant tout par Suncor et Syncrude (P6) et est composée de représentants de l'industrie, des gouvernements et des milieux académiques (National Energy Board, 2000, p. 82), et est avancée sur le plan de la collaboration pour son époque. Or, on note que la structure de l'industrie, comportant un petit nombre de joueurs avec de fortes capacités, permet l'établissement de cette organisation. Son objectif principal, qui fait écho aux propos de P6, est avant tout d'avancer la recherche et le développement et de permettre une meilleure compréhension des sables bitumineux et des processus d'enrichissement. Dans les faits, les fonds sont fortement attribués à la recherche, et moins au développement de solutions à ce stade (P6) alors que CONRAD investit 52 millions de dollars en R&D afin de développer la compréhension et améliorer l'exploitation des sables bitumineux lors de ses 4 premières années d'opération (National Energy Board, 2000, p. 82).

Durant la même époque, une autre organisation voit le jour afin de coordonner la vision et le plan d'action nécessaires au développement des sables bitumineux. Cette organisation formée en 1993 par la Alberta Chamber of Resources (ACR), nommée la National Task Force on Oil Sands Strategies (NTFOSS), permet d'agencer les intérêts de parties prenantes clés (« opérateurs, gouvernements, agences de recherche, fournisseurs ») afin d'agir comme catalyste pour le développement de la ressource, articuler un plan d'action clair prenant en considération toutes les facettes de la production pétrolière (technologie, environnement, marketing, transport, etc.) et formuler et communiquer des recommandations aux acteurs des secteurs public et privé (National Oil Sands Task Force, 1995, p. 2).

Cette Task Force vise notamment à élaborer une stratégie afin d'améliorer l'exploitation des sables bitumineux, surtout face à une pénurie prévue du pétrole conventionnel en Alberta. Sa vision est également de permettre l'entrée dans l'industrie de davantage de petits joueurs afin de maximiser l'extraction et d'articuler un plan de développement visant une prospérité économique accrue sur le plan national. Ceci explique les raisons pour lesquelles, dans les faits, cette organisation travaille étroitement avec CONRAD afin de trouver des solutions permettant de réduire les coûts d'extraction de la ressource (National Oil Sands Task Force, 1995, p. 3). Les actions conjointes de ces deux acteurs ont plusieurs impacts positifs sur l'industrie. La R&D menée par Syncrude permet de réduire le coût liés à l'exploitation du baril de pétrole de 15.39\$/bbl en 1992 à 14\$/bbl en 1994, tandis que les efforts du Task Force permettent de renégocier le système de royautés et de règles fiscales entourant l'extraction pétrolière. Ces économies permettent ensuite aux différents joueurs de faire des investissements en capital dans le développement de nouveaux projets, et de mettre l'accent sur de la recherche visant à développer de nouvelles technologies pour faciliter l'extraction en surface (Humphries, 2008, p. CRS-9).

4.2.2 Les facteurs en lien à l'industrie

4.2.2.1 Changement de la structure de l'industrie : (re)positionnement des joueurs

Dans les années 1990, l'industrie pétrolière de l'Alberta passe essentiellement d'un duopole composé de Suncor et Syncrude à une industrie comprenant une diversité de joueurs. Ce faisant, les stratégies de chacun, en matière de positionnement concernant la RSE, se fait selon les besoins et la position de chacun dans le réseau d'entreprises ayant des opérations d'extraction au sein de la province.

Comme le mentionne P5, « plusieurs joueurs commencent avec une stratégie visant à s'établir à l'échelle nationale ». La stratégie des plus petits joueurs, du moins à leurs débuts,

est davantage axée sur le respect des lois et règlements en matière de sécurité, de respect de l'environnement et de respect des communautés environnantes. Dans les faits, une telle stratégie vise à respecter les obligations légales normales de l'entreprise. À l'échelle de l'industrie, ces petits joueurs commencent à se positionner publiquement via CAPP. Ce positionnement permet de vulgariser et diffuser de l'information concernant les opérations pétrolières et d'articuler des activités de lobbying. Dès lors, on constate que les entreprises s'associent afin de faire front commun afin de diffuser un message cohérent, construire une réputation, et répondre aux pressions externes anticipées sur l'industrie, notamment après la conférence de Rio sur le climat (P3; Cleland et Gattinger, 2017).

4.2.2.2 « Leaders and laggards » : les leaders pivotent du « regulatory compliance » vers l'avantage compétitif

Tandis que de plus petits joueurs s'établissent dans l'industrie et que le volume de production augmente, l'industrie commence à attirer le regard des communautés canadienne et internationale de même que des gouvernements. Alors que des intervenants surviennent et font un examen approfondi des opérations pétrolières en Alberta, notamment via des forums internationaux, plusieurs joueurs ayant une position de leader dans l'industrie saisissent l'occasion et transforment les contraintes (sociales et réglementaires) en opportunité d'affaires. Des joueurs importants, parmi lesquels on compte Suncor, Shell et Nexen, comprennent l'importance de mieux faire afin de transformer la situation en avantage compétitif. Notamment, on note que ces joueurs s'attaquent à des problèmes dérangeants de l'industrie, tel le torchage, afin de faire meilleure figure face au public (P7).

De plus, certains intervenants notent que les investissements de compagnies dites « leader » au sein de consortiums de recherche permet à ces derniers d'effectuer une transition plus rapide de la conformité réglementaire (« *regulatory compliance* ») vers la recherche d'un avantage compétitif (« *business advantage* »), ayant un impact double sur l'industrie. D'un côté, les entreprises participantes peuvent générer des avantages

compétitifs à court terme (diminution des coûts d'exploitation, développement technologique, avantages en termes de positionnement marketing). D'un autre, l'ensemble de l'industrie peut, à moyen terme, bénéficier des fruits de ces initiatives via un processus d'imitation des initiatives et des technologies développées. Dès lors, la collaboration de firmes en position de leadership via les consortiums de recherche crée des bénéfices à long terme, tant en matière d'avantages d'affaires que de réputation, pour des joueurs ayant des capacités plus modestes au sein de l'industrie (P16).

4.2.2.3 Front commun des joueurs afin de préserver la réputation de l'industrie

Ces circonstances, qui comprennent l'entrée en jeu de plusieurs nouveaux opérateurs, la pression exercée par des groupes externes à l'industrie, et le repositionnement de compagnies en position de leadership, mènent au développement des premières initiatives stratégiques visant à créer une réputation positive pour l'industrie (P14). En effet, l'industrie a besoin de justifier sa raison d'être au sein de l'économie canadienne, surtout face aux pressions externes qui créent un « *general rising of the temperature* » pour les opérateurs (P3).

De fait, plusieurs auteurs mentionnent que l'industrie pétrolière de l'Alberta avait non seulement une mauvaise réputation en elle-même, mais qu'elle avait un impact négatif sur la perception du Canada à l'étranger (Guilbeault et Reynolds, 2008). Dès lors, les actions posées en matière de RSE, dont des campagnes de relations publiques par différentes instances (ex. : CAPP, les gouvernements), visent à établir une licence sociale pour l'industrie (P3). On commence à observer un changement au sein de l'industrie, qui passe d'une industrie traditionnelle axée sur les compétences en matière d'ingénierie à une industrie dans laquelle on développe des capacités au niveau du marketing et des relations publiques (P4). Ces changements visent à obtenir une licence sociale simultanément au niveau local et international, afin de justifier l'exploitation des sables bitumineux et de défendre les intérêts des compagnies pétrolières et du Canada (Cleland 2013).

Or, il faut noter que les initiatives de relations publiques et de marketing restent relativement peu nombreuses. En effet, à ce stade, l'industrie cherche avant tout à développer des stratégies de croissance et de rentabilité (National Oil Sands Task Force, 1995), avant de chercher une validation sociale dans un sens plus large, bien que ce dernier aspect commence à gagner en importance (P3).

4.2.3 Les facteurs en lien aux institutions

4.2.3.1 Influence de la communauté internationale

4.2.3.1.1 Croissance d'un mouvement vert et responsable

Comme le notent plusieurs intervenants (P7, P9, P13), le mouvement vert prend de l'ampleur dans les années 1990. Après des années 1980 marquée par un recul de l'agenda environnemental aux États-Unis, les années 1990 tranchent en faveur d'une position plus franche en matière d'obligations environnementales des nations, notamment sur la scène internationale (Whitney, 2016).

Dès lors, il est nécessaire de souligner quelques moments forts du mouvement au cours des années 1960-1990. Durant les années 1960, le développement industriel provoque des réactions des communautés à travers le monde, notamment au sein de la communauté scientifique. On note la naissance d'ONG clés (ex. : World Wide Fund en 1963 et Greenpeace en 1971) visant à la conservation d'écosystèmes à l'échelle globale, qui sont le résultat de processus d'institutionnalisation de mouvements sociaux plus larges. Par la suite, dans les années 1970-1980, on note la formation de partis politiques verts visant à représenter un agenda écologique à l'échelle internationale. Notamment, on note que l'Allemagne de l'Ouest, en 1980, est la première démocratie à se doter d'un parti vert (Die

Grünen). Ces partis prônent le « respect de l'environnement, la non-violence et la justice sociale » (Corbett, 2016).

Les années 1990 sont marquées par une série d'accords internationaux visant à contrôler les émissions de gaz à effets de serre et à diminuer l'impact de l'activité économique globale sur l'environnement. On note, en 1987, le protocole de Montréal unissant 140 nations dans un effort dans la lutte aux substances ayant un impact négatif sur la couche d'ozone. En 1992, la Conférence de Rio unit 179 pays dans un effort de concertation internationale visant à établir un cadre pour la gouvernance mondiale en matière d'environnement (Whitney, 2016). Ensuite, en 1997, le protocole de Kyoto vise à énoncer des cibles de réductions obligatoires en matière d'émission de gaz à effets de serre pour l'ensemble de ses pays membres. Le protocole impose des responsabilités plus grandes en matière d'émissions aux pays développés, en raison de leur niveau de développement et de leur responsabilité à l'égard des émissions faites au courant de l'ère industrielle (United Nations Climate Change, 2018).

Durant cette période, face aux critiques locales et internationales face à des projets tels que Camisea au Pérou et Athabasca en Alberta, on note que les compagnies pétrolières passent d'une approche par projet à une approche par région dans le développement de nouveaux sites pétroliers. Cette approche, qui vient en réponse du développement du mouvement vert et des pressions à la fois locales et internationales, permet une meilleure gestion des parties prenantes externes qui subissent un impact face aux développements pétroliers (P9).

Pour finir, il est nécessaire de mentionner que le mouvement vert a un impact significatif sur la littérature scientifique dans le domaine de la gestion et de la RSE. P5 note que la RSE, durant les années 1990, atteint le statut de mouvement global, et suit une trajectoire similaire à celle du mouvement vert et des mouvements sociaux qui y sont sous-jacents.

4.2.3.1.2 Des investisseurs plus alertes, des institutions financières plus responsables

Les années 1990 laissent également place à la venue d'institutions financières plus responsables. Comme le mentionne P9, le niveau de conscience des actionnaires est décuplé lors de la décennie 1990, poussant les institutions financières à proposer des produits, services et indices visant à souligner l'implication de la sphère financière en matière de RSE.

Comme le souligne P7, les années 1990 sont marquées par « une évolution du droit, des agences internationales, et des institutions financières ». Entre autres, le Global Reporting Initiative (GRI), créé en 1997, permet aux entreprises qui y adhèrent d'accélérer l'adoption de pratiques de RSE et d'en faire état publiquement. En créant des standards en matière de « reporting », le GRI pousse les entreprises à mieux comprendre leur impact sur leur environnement et à mieux vulgariser les initiatives adoptées afin de prendre action par rapport à ces impacts (Global Reporting Initiatives [GRI], 2018). Un autre exemple d'initiative, émergeant de la sphère financière, est celle des « Dow Jones Sustainability Indices » (DJSI) créés en 1999. Ces indices visent à mesurer le « *environmental, social and governance* » (ESG) des entreprises afin d'informer les investisseurs financiers en matière de RSE et favoriser l'investissement responsable (Dow Jones Sustainability Indices, [DJSI], 2018). En bref, on assiste à la naissance de standards en matière de pratiques d'affaires et d'investissement, qui enrichissent la compréhension des dimensions de la responsabilité sociale et favorise la vulgarisation d'initiatives en matière de RSE.

4.2.3.2 Création d'un « CSR hub » (écosystème RSE)

4.2.3.2.1 Naissance d'organisations non-gouvernementales

En réaction aux développements de l'industrie pétrolière, plusieurs ONGs voient le jour où augmentent leurs activités durant les années 1990 (P5). Avec des agendas visant principalement la préservation de l'environnement et le respect des communautés avoisinantes, ces ONG continue à exercer des pressions encore aujourd'hui sur l'industrie.

À titre d'exemples, on note les ONG suivantes :

- En 1989, The Climate Action Network – Canada (CANet) agit à titre de « chambre de compensation (« *clearinghouse* ») et de réseau favorisant le partage d'information et l'élaboration de stratégies pour une centaine de groupes travaillant sur la question des changements climatiques (Krajnc et Wartel, 2004);
- L'institut Pembina, formée en 1984 et incorporée en 1986, qui est formée en réponse au désastre du « *Lodgepole blowout* » de 1982. Sa mission est de fournir des analyses détaillées portant sur les sables bitumineux afin de rendre compte de l'impact de l'industrie sur l'environnement et de surveiller ses activités, tout en faisant état de la situation auprès des gouvernements et du public en matière de changements climatiques (Krajnc et Wartel, 2004; Pembina Institute, 2018a);
- La fondation David Suzuki, fondée en 1990, qui agit à trois niveaux, soit la réduction des émissions, la recherche portant sur la science et les impacts climatiques, et la construction d'un régime de protection de l'environnement à l'échelle internationale (Krajnc et Wartel, 2004; Fondation David Suzuki, 2018) .

Ces organisations agissent fortement en faveur de la protection de l'environnement, et réagissent face aux externalités résultant de l'exploitation pétrolière en Alberta.

Notamment, leurs analyses, publications et actions directes ont permis d'exposer les opérations de l'industrie et de la tenir responsable face au public.

4.2.3.2.2 Mouvements locaux : organisation du mouvement des Premières Nations

Durant les années 1990, certains mouvements sociaux se développent et s'institutionnalisent en Amérique du Nord.

Parmi ceux-ci, on compte le mouvement de revendication des Premières Nations, qui s'est s'institutionnalise entre autres via le mouvement « *Indigenous Environmental Network* » (IEN) en 1990. Ce mouvement, actif à l'échelle de l'Amérique du Nord, a pour mission d'accroître les opportunités pour les jeunes issus de ces communautés, tout en protégeant l'environnement et les modes de vie ancestraux de celles-ci (Indigenous Environmental Network, 2018a). Au Canada, on note que le traitement de la Nation des Lubicon par l'industrie pétrolière, dont les droits territoriaux sont reconnus comme étant violés par l'ONU en 1990 selon la Convention internationale sur les droits civils et politiques, aide à consacrer ce mouvement social regroupant différentes communautés locales afin de freiner le développement des projets pétroliers (Indigenous Environmental Network, 2018b; Laboucan-Massimo, 2015).

4.2.3.2.3 Associations professionnelles et industrielles : institutionnalisation de la collaboration

L'industrie pétrolière de l'Alberta comporte plusieurs associations professionnelles et industrielles qui voient le jour dans les années 1990 et qui permettent d'articuler des stratégies communes en matière de RSE. Ces organisations sont le résultat d'efforts collaboratifs débutés avant les années 1990, à travers lesquels les compagnies pétrolières

dégagent des bénéfices à collaborer avec d'autres entreprises traditionnellement vues comme étant en compétition.

CAPP est formé en 1992 par l'association de deux organisations, soit le Canada Petroleum Association (CPA) et le Independent Petroleum Association of Canada (IPAC) (CAPP, 2012). Cette association de lobbying vise à faire valoir les intérêts pétroliers, dans une perspective de création de prospérité à l'échelle canadienne et d'un développement responsable, que ce soit au niveau économique, sécuritaire, sociétal ou environnemental (CAPP, 2018b). L'organisation représente les intérêts de petites et grandes compagnies, et permet notamment de promouvoir un effort concerté au niveau des relations publiques et du marketing de l'industrie (CAPP, 2018c).

Ensuite, on note plusieurs associations à composante technologique qui poussent l'industrie à collaborer à des fins de recherche, ce qui permet à la fois d'améliorer l'efficacité des opérations et de réduire les émissions et autres externalités négatives liées à l'exploitation pétrolière. On note le Canadian Oil Sands Network for Research and Development (CONRAD) en 1994, qui met l'accent sur la recherche liée aux bassins de décantation. (Humphries, 2008, p. 22). Comme le note P6, cette entité est fortement axée sur la recherche, davantage que sur le développement, en raison notamment de la faible maturité de l'industrie et des stades précoces de ses avancées scientifiques et techniques. Les joueurs qui composent alors ce consortium forment une coalition distincte. Toutefois, faute de structure adéquate, notamment au niveau du « *top-down oversight* », le consortium obtient peu de résultats probants. (P6).

Pour finir, le « *Clean Air Strategic Alliance (CASA)* » prend forme en 1994 (Clean Air Strategic Alliance, 2018). Il s'agit d'un partenariat entre plusieurs parties prenantes de l'industrie, des gouvernements et du secteur non gouvernemental visant à construire un système complet de gestion de la qualité de l'air en Alberta. Cette organisation voit le jour en réponse au problème des « *sour gas* » (gaz corrosifs) émis par l'industrie, et marque la

première fois que l'industrie s'organise afin de mieux faire à l'égard de l'environnement, sans que d'autres considérations connexes soient prises en compte. À travers cette organisation, l'industrie se met à mesurer, surveiller et améliorer sa performance en matière d'émissions. Dès lors, on note que les années 1990 font place à de premières véritables initiatives de RSE (P7).

4.2.3.3 Rôle du gouvernement

Il faut noter également que l'évolution de l'environnement politique a un impact sur le développement de l'industrie. En effet, le gouvernement se retire des activités pétrolières, laissant plus libre cours aux initiatives en matière de RSE aux entreprises.

On note plusieurs grandes étapes politiques dans le développement de l'industrie. En 1988, le Canada signe un Accord de Libre-Échange avec les États-Unis, assurant ainsi que la majorité de la production de pétrole canadien sera exporté aux États-Unis. Ensuite, en 1992, le Alberta Chamber of Commerce (ACR) établit le National Task Force on Oil Sands Strategies. Steward (2017, p. 2) note que les intérêts privés sont fortement représentés par cette Task Force, alors que 45 des 57 nominations au sein de celle-ci ont été faites par l'industrie, tandis que les gouvernements de l'Alberta et du Canada ont fait six nominations chacun.

En 1995, après deux ans de délibération, le Task Force émet un rapport comportant vingt-trois recommandations pour le gouvernement de l'Alberta. Après que ce-dernier ait joué un rôle clé dans le développement de l'industrie, dans sa phase d'initiation et de développement technologique, il est indiqué que le gouvernement de l'Alberta devrait se retirer et devenir un facilitateur du développement de l'industrie, et non plus un partenaire direct de cette dernière. Les autres recommandations du Task Force comprennent des changements au niveau de la taxation, du système des royautés, et des réformes environnementales aux paliers provincial et fédéral. Entre 1995 et 1997, les gouvernements

de l'Alberta et du Canada ont accepté les réformes sans grande réaction ou amendement (Steward, 2017, pp. 5-7).

En novembre 2015, Ralph Klein, premier ministre de l'Alberta de 1992 à 2006, adopte le nouveau régime de royauté et fait en sorte qu'il s'appliquera à tous les nouveaux projets. Le nouveau régime impose des royautés minimums de 1% sur tous les projets et celles-ci augmentent à 25% des revenus nets des projets après que le développeur du projet ait recouvert tous ses coûts de démarrage. De plus, tous les coûts en capitaux (ex. : coûts en lien aux opérations et à la R&D) sont désormais déductibles à 100% pour l'année en cours. Ensuite, on note des modifications apportées au processus d'approbation de projet, alors que le processus est rationalisé et comprend un système d'autoréglementation. Dans les faits, les entreprises pétrolières sont donc responsables de se réglementer elles-mêmes. Pour finir, en mars 1996, le gouvernement du Canada adopte les recommandations du Task Force au niveau de la taxation. De plus, le budget fédéral de cette même année comprend des dispositions additionnelles pour stimuler le développement de l'industrie (Steward, 2017, pp. 6-7).

Sur une dernière note, Steward (2017, p. 7) souligne que la croissance de la production de pétrole dans les années suivantes est importante. Elle passe de 30 000 à 540 000 barils par jour entre 1971 et 1996. Puis, elle augmente jusqu'à 1.4 million de barils par jour entre 1996 et 2007. Finalement, elle augmente jusqu'à 2.3 millions de barils par jour entre 2007-2014.

En résumé, voici un sommaire des facteurs pour les années 1990-2000 :

Tableau 4.2 Sommaire des facteurs, années 1990-2000

Années	Pilier	Facteur	Impact sur l'industrie / la RSE
1990-2000	RBV	Augmentation des investissements, résultant d'une volonté politique et d'affaires	Développement accéléré de l'industrie et augmentation de la production, et des externalités
		Développement de capacités RSE en « voluntary reporting »	En réaction à ces externalités, l'industrie développe conjointement des capacités en matière de vulgarisation de la RSE. Stratégies possiblement préventives.
		Développement conjoint de R&D et RSE au niveau des opérations	L'industrie capitalise sur les premières structures associatives afin d'améliorer ses processus d'affaires, et du même coup réduire ses externalités.
	Industrie	Positionnement des joueurs	Les petits joueurs se positionnent afin de respecter la réglementation. Les plus gros joueurs cherchent à établir leur position à l'échelle nationale. Généralement, on note un effort de vulgarisation et de gestion de l'environnement d'affaires via des initiatives individuelles et collectives.
		Les joueurs en position de leadership posent des actions qui dépassent le cadre réglementaire en cherchant un avantage compétitif.	Observations d'actions stratégiques en matière de RSE. Bénéfice en matière de légitimité pour l'industrie, alors que les petits joueurs imitent les initiatives et bénéficient de retombées réputationnelles indirectes.
		Ressources allouées en relations publiques pour construire une réputation/légitimité pour l'industrie	Vulgarisation des efforts de RSE
	Institutions	Communauté internationale	Pressions de mouvements sociaux (ex. : mouvement vert) et d'organisations internationales sur l'industrie
		CSR Hub	Formation d'un environnement organisationnel et industriel structuré en matière de RSE
		Rôle du gouvernement	Retrait d'un des « poids et contrepois » et élaboration d'une législation qui favorise le développement de l'industrie.

4.3 Période 3 : 2000-2010

La troisième période étudiée est celle allant de 2000 à 2010. Durant ces années, on note plusieurs développements d'importance en lien aux structures de l'industrie, aux défis rencontrés par les opérateurs, aux initiatives en matière de RSE et au développement d'institutions. Ensemble, ces facteurs permettent d'accélérer les initiatives en matière de RSE, faisant de la décennie une des plus fastes en la matière.

4.3.1 Les facteurs en lien aux ressources

En matière de facteurs en lien avec les ressources, on note que l'industrie, entre 2000-2010, fait face à un contexte économique prospère. Notamment, un contexte macroéconomique favorable, jumelé au développement de capacités organisationnelles importantes en matière de RSE, permet aux entreprises de faire des avancées notables au niveau des pratiques responsables.

4.3.1.1 Des années fastes

Durant la période allant de 2000 à 2010, le contexte économique est favorable à l'industrie. On note entre autres une décennie qui débute avec une croissance importante et continue des prix du pétrole qui supporte les activités d'expansion des opérateurs et de l'industrie en général (Pineault et Hussey, 2017; Trading Economics, 2018). De plus, la décennie débute dans un contexte où l'extraction de pétrole conventionnel à l'échelle mondiale atteint des sommets et plafonne en raison de la pénurie de la ressource sous cette forme. Ceci force les opérateurs à se tourner vers des ressources non conventionnelles (sables bitumineux, pétrole de schiste) afin de répondre à la demande mondiale toujours croissante (Pineault et Hussey, 2017). Dans ce contexte, les sables bitumineux sont avantagés par leur

stabilité en raison des grandes réserves disponibles à long terme, garantissant le retour sur les investissements faits dans ces ressources.

4.3.1.2 D'autres investissements pour rendre les sables bitumineux rentables à long-terme

L'industrie se développe fortement durant ces années. On note l'entrée en scène de davantage de petits joueurs (P7) qui sont portés par un contexte favorable. D'un autre côté, on note des actions prises par des joueurs établis afin de garantir le succès à long-terme de l'industrie (P7, P10, P15). Parmi ces actions, plusieurs investissements sont faits à différents niveaux afin de supporter l'industrie et de garantir sa pérennité.

Un premier exemple concerne les investissements faits par les entreprises pétrolières en matière de ressource humaines. P10 souligne entre autres le cas particulier d'investissement en capital humain, visant à développer les capacités de la main-d'œuvre locale par des entrepreneurs du secteur pétrolier. Alors que la plupart des entreprises engagent des experts et de la main-d'œuvre formée venant de l'extérieur du marché, afin d'éviter des coûts de formation à court-terme, certains opérateurs optent plutôt vers une formation de la main-d'œuvre locale. Cet effort permet non seulement de s'impliquer dans la communauté et de poser une action responsable, mais limite également les coûts à long-terme en diminuant le taux de roulement du personnel, en fidélisant la main-d'œuvre et en diminuant les risques sociaux associés à l'existence de communautés sous-développées et généralement moins nanties.

Un autre type d'investissements vise à répondre aux impératifs environnementaux qui menacent l'industrie à long-terme. Ces impératifs résultent des caractéristiques mêmes de la ressource, de ses processus d'extraction et du contexte d'affaires de l'époque. Afin d'illustrer ce propos, P15 note que l'industrie des sables bitumineux, au tournant des années 2000, connaît un contexte d'effervescence important. Or, simultanément en Europe, plusieurs instances tentent de développer un cadre réglementaire en matière d'émissions

au sein de l'industrie pétrolière. Alors que l'industrie pétrolière de l'Alberta se développe et qu'elle est jusqu'à maintenant reconnue pour son historique médiocre en matière de respect de l'environnement (P14), on constate que des efforts sont de plus en plus nécessaires afin de garantir une licence sociale à une industrie qui a des déficits importants à combler afin de répondre aux demandes sociales de l'époque (P15).

Dès lors, des entreprises telles que Suncor décident de s'attaquer à un problème persistant de l'industrie, c'est-à-dire la gestion des bassins de décantation, via des investissements de presque 1 milliard de dollars à la fin de la décennie (Hagget, 2010; P15). Or, cet investissement s'avère être dans les faits un échec, ne trouvant pas de solution durable au problème (P15). Dès lors, l'industrie fait face à des problèmes en lien avec les coûts et la gestion de l'innovation, de même qu'à des défis en matière d'image et de licence sociale.

Dans les faits, comme le souligne P15, l'industrie fait face à un problème latent, en raison des bassins de décantation, qui ont un impact certain sur l'environnement et pour lequel il existe peu de solutions viables à long-terme. De plus, cette réalité est d'autant plus alarmante en raison du passif important de l'industrie, qui peut venir poser problème dans un contexte de désinvestissement et de retrait des opérateurs pétroliers si le contexte économique vient à se détériorer (P15).

4.3.1.3 Mobilisation du legs d'entreprise et développement accru du « stakeholder engagement »

Durant la décennie 2000-2010, on note des améliorations dans certains champs de la RSE réalisées par les opérateurs de l'industrie pétrolière de l'Alberta, notamment en matière d'interactions avec les communautés. Ces efforts sont causés par différents facteurs. Le premier est géographique, alors que la croissance des activités pétrolières se fait de plus en plus à proximité de communautés locales. Le second concerne le legs que possèdent certaines entreprises en matière d'interactions avec les communautés, acquis au sein de marchés géographiques locaux ou étrangers (ex. : Camisea au Pérou) (P9). Ces efforts se

traduisent dans les faits, en un investissement de temps important visant à mobiliser les communautés. Notamment, en phase d'initiation, les entreprises investissent 30% des ressources allouées à un projet dans l'interaction avec les communautés locales afin de les impliquer dans ce processus (P10).

Malgré ces efforts, l'industrie en général comporte des carences en matière de communication, notamment en ce qui a trait à la vulgarisation de ses succès en matière de RSE (P4, P10). P10 souligne que la communication est nécessaire à des fins de « *implementing, measuring and reporting* », ce qui pourrait expliquer que des entreprises ayant moins de ressources (ex. : entreprises « junior ») soient moins impliquées en matière de RSE. De plus, comme le note P4, les déficiences au niveau de la communication résultent en une faible capacité à publiciser les succès de l'industrie en matière de RSE, limitant l'impact que ces initiatives peuvent avoir sur des parties prenantes externes et sur l'opinion publique en général.

4.3.2 Les facteurs en lien à l'industrie

Dans la décennie 2000-2010, le contexte macroéconomique favorable soutient les initiatives en matière de RSE. De plus, le contexte de croissance encourage l'industrie à poser des actions concertées en matière de RSE. Comme l'indique P7 et P12, le fait de faire face à des défis internes et externes communs persistants, alors que l'industrie est en phase de croissance, est propice à la collaboration entre entreprises.

4.3.2.1 La RSE : la collaboration pour un nivellement par le haut qui

Comme le mentionne P12, l'industrie se développe de concert en matière de RSE durant les années 2000 à 2010. La RSE change de statut au sein des entreprises, alors qu'elle passe de « fonction » d'une compagnie, gérée par une unité d'affaires, à un statut qui se rapproche

davantage de la stratégie après 2007. De fait, les compagnies utilisent la RSE afin de créer des interactions avec les communautés locales, les gouvernements, et d'autres parties prenantes, en plus d'améliorer leur performance environnementale. Ce faisant, elles se positionnent différemment dans le discours public entourant l'industrie. Dans le même ordre d'idée, la RSE devient en partie un outil permettant de faire front commun face à un environnement d'affaires exerçant de plus en plus de pressions sur l'industrie, notamment via des initiatives collaboratives telles que CAPP, OSTC ou OSLI.

Durant les années 2000, les structures de l'industrie changent de façon prononcée, alors que le nombre de joueurs augmente et que leur calibre se diversifie davantage. P12 souligne que le tournant des années 2000 est clairement marqué par un marché dominé par deux joueurs (Suncor et Syncrude) à un marché comprenant d'autres joueurs de taille importante. Toutefois, les entreprises en position de « *leadership* », telles que Suncor, Syncrude, Shell et Exxon (P10), ont eu un impact positif sur les nouveaux entrants au niveau de leurs initiatives stratégiques en matière de RSE.

À titre d'exemple, Devon, entrée sur marché en Alberta en 2007 (Devon, 2018), a fait des investissements dans de programmes sociaux tels que le processus d'immatriculation pour les étudiants amérindiens des communautés avoisinantes, la préservation d'habitats naturels pour les caribous et la création d'un environnement plus sécuritaire pour les communautés se trouvant à proximité de la route 63 (P12). Ensuite, ces initiatives poussent d'autres entreprises qui accusent un retard, celles qu'on nomme dans l'industrie les « *laggards* », à améliorer leurs performances en matière de RSE (P2). Ces efforts ont eu un impact positif important, notamment sur les communautés amérindiennes, avec lesquelles les compagnies réalisent plus de 400 coentreprises (« *joint ventures* ») au fil des ans, de même que de nombreux « *community impact agreements* » (CIA). Ces efforts ont eu pour effet de mitiger le mécontentement social vis à vis des sables bitumineux, en permettant entre autres à des gens ayant de faibles niveaux d'éducation de bénéficier des retombées économiques du pétrole (P4).

En bref, à cette époque, l'industrie évolue et les entreprises partagent trois défis persistants, soit la gestion du dossier des Premières Nations, de l'environnement et des changements climatiques (P2). En raison du leadership de certains opérateurs, des conditions macroéconomiques et de la collaboration observée entre les joueurs, les entreprises sont à même de cibler ces problèmes et d'effectuer des investissements importants à ces niveaux. Comme le souligne P2, ces initiatives permettent de prendre action par rapport aux « *key non-technical soft CSR risk factors* », qui ne sont pas indissociables de considérations économiques à long-terme. L'intensification de l'utilisation de vecteurs d'investissements communs, tels que les consortia, permet également de développer un réseau de collaboration au sein de l'industrie. Ce faisant, on constate le développement d'un environnement de RSE particulier au Canada, qui est davantage développé que celui des États-Unis et qui se rapproche davantage du modèle européen (P2).

4.3.2.2 La RSE comme avantage compétitif au niveau des coûts

D'un autre côté, d'autres intervenants (P7, P12, P16) maintiennent que, à cette époque, l'aspect compétitif demeure important dans la façon dont la RSE est amenée au marché. Elle est parfois utilisée afin d'obtenir un avantage compétitif face aux autres joueurs présents dans l'industrie.

Notamment, P7 soutient que les entreprises en position de leadership utilisent la RSE afin de se démarquer de la compétition et en tirer des avantages individuels, alors que l'industrie devient plus « *crowded* ». P16 souligne que les joueurs mentionnés précédemment, comme Suncor et Devon posent des actions avant-gardistes après 2000, de manière à renforcer le tissu social des communautés avoisinants leurs opérations. Ces actions, qui visent la création d'emploi local et l'investissement dans des services sociaux clés au sein des communautés, permettent de lever certaines barrières sociales (ex. : problèmes de santé, de dépendance, faible niveau d'éducation, criminalité, etc.) qui mettent souvent un frein à l'initiation et à l'avancement des projets. De plus, de manière générale, P16 souligne que

ces investissements permettent de diminuer les coûts d'opération à long terme, créant un avantage compétitif économique pour les compagnies ayant fait ce type d'investissement. Pour finir, on note que ces efforts en matière de développement communautaire ont un impact généralement positif sur toutes les entreprises ayant des activités dans le secteur. Elles bénéficient donc indirectement de ces stratégies menées par des entreprises en position de leadership (P16), un phénomène que P10, dans certains contextes, qualifie même de « free loading ». En bref, outre les activités collaboratives, il existe un certain nombre d'initiatives qui ont des objectifs économiques visant la réduction des coûts d'opération.

4.3.3 Les facteurs en lien aux institutions

4.3.3.1 Rappel de l'évolution du concept de RSE dans la littérature scientifique : des mouvements axés sur la performance, l'éthique et les « stakeholders »

Le concept de RSE continue d'évoluer durant les années 1990 et 2000, influençant les milieux d'affaires. Comme le mentionne Carroll (1999, p. 290), les trois concepts dominants dans les années 1990 sont ceux de la « *corporate social performance (CSP), business ethics and stakeholder theory* ». Ces concepts ont un impact sur le développement de pratiques d'affaires visant à prendre en considération les intérêts de parties prenantes externes à l'entreprise, tout en influençant le développement du concept de ESG (P5) et des indicateurs visant à mesurer la performance des investissements et des entreprises en matière d'ESG (Asset Management Working Group, 2007).

Notamment, au niveau de la « *stakeholder theory* », on note des avancées concernant le « *stakeholder engagement* » (Lindgreen et Swaen, 2010, pp. 2-3). Les entreprises font face à des attentes sociales requérant des actions sociales (Whetten, Rands et Godfrey, 2002, p. 374, cité dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 2). En réponse à celles-ci, les entreprises

établissent un dialogue formel ou informel afin de mobiliser les « *stakeholders* » derrière une stratégie visant des objectifs communs (Andriof et Waddock, 2002, cité dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 2). Le champ de la communication en matière de RSE devient également important, alors que des auteurs se penchent sur les façons de communiquer les stratégies en matière de RSE (ex. : Sweeney et Coughlan, 2008; Van de Ven, 2008, cités dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 2).

Ensuite, la littérature commence à toucher au concept de mise en œuvre des orientations stratégiques en matière de RSE au sein des entreprises, mais les outils, modèles, et portées des études demeurent limitées (Porter et Kramer, 2006; Maignan, Ferrell et Ferrell, 2006; Matten, Crane et Chapple, 2003, cités dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 2). Également, les études portant sur la mesure de la RSE se développent, mais Lindgreen et Swaen (2010) soulignent que plusieurs questions demeurent en suspens quant aux méthodes, outils, indicateurs de la performance en matière de RSE.

Pour finir, un courant de littérature émerge explorant les raisons stratégiques poussant les entreprises à agir en matière de RSE face à l'industrie (Vogel, 2005, cité dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 3). Ce courant inclut la défense d'intérêts d'affaires (Kotler et Lee, 2005, cités dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 3) de manière à créer un avantage compétitif via l'intégration de facteurs non économiques à la stratégie d'affaires (Porter et Kramer, 2006, cités dans Lindgreen et Swaen, 2010, p. 3).

4.3.3.2 Évolution du cadre cognitif par rapport au concept de RSE

Dans la pratique, on note un changement de la perception à l'égard du concept de RSE. Comme le souligne P5, durant ces années 2000-2010, le concept de RSE est davantage perçu comme un synonyme de responsabilité environnementale. Toutefois, avec les récents développements sociaux et avec les développements dans la littérature scientifique, le

concept tend à évoluer, dans la pratique, vers une définition de la responsabilité plus large axée sur la société dans son ensemble (P5).

De plus, la perception du publique et de certaines parties prenantes externes à l'égard de la RSE varie fortement. Notamment, on note, entre 2000 et 2010, beaucoup de scepticisme à l'égard de la RSE. Des événements clés, comme la sortie du documentaire « An Inconvenient Truth » en 2006 par Al Gore, redonne un élan au mouvement vert. Puis, en 2010, la catastrophe du Deepwater Horizon dans le Golfe du Mexique renforce la résistance face aux développements pétroliers à travers le monde (P8). Une frange de l'opinion publique se range derrière l'opinion que la RSE n'est qu'une façon de justifier « *business as usual* », et même qu'il ne s'agit que de « *greenwashing* » (P8). De plus, les opinions face à la RSE divergent selon l'échelle de proximité. En effet, les communautés locales sont plus enclines à voir l'impact positif des initiatives en matière de RSE, alors que les communautés plus éloignées (dans d'autres provinces ou à l'international), sont plus enclines à considérer les développements pétroliers comme comportant davantage de coûts que de bénéfices (P2, P4).

4.3.3.3 Évolution des normes et standards

Les normes et standards formels évoluent aussi pendant ces années, mettant une pression additionnelle sur l'industrie afin qu'elle réforme ses processus et améliore sa performance sur le plan environnemental. Il faut noter que ces normes et standards ont des impacts directs ou indirects sur l'industrie.

Au niveau des normes, P9 mentionne que les normes ISO ont un impact important sur l'industrie. Notamment, la norme ISO 14001 est considérée comme un « *driver* » important des décisions prises en matière d'environnement (Organisation internationale de normalisation, 2018). Cette norme, issue en 1996, concerne le management environnemental et « repose sur le principe d'amélioration continue de la performance

environnementale par la maîtrise des impacts liés à l'activité de l'entreprise »². En bref, la norme ISO 14001 est, en 2009, adoptée par 160 pays membres comme norme nationale. De plus, bien que la certification de conformité à ISO 14001 ne soit pas une exigence pour la norme, on note qu'en fin 2007 154 572 certificats sont dénombrés dans 148 pays, ce qui montre la forte volonté de conformité dans les milieux d'affaires (Organisation internationale de normalisation, 2009).

En matière de standards, de multiples organisations créent des indices et des palmarès visant à faire valoir la performance des entreprises sur le plan social. À titre d'exemples, P7 mentionne la publication Corporate Knights lancée en 2002, de même que les « sustainability index » publiés par le Dow Jones (DJSI) à partir de 1999. Alors que Corporate Knights vise à faire état d'un capitalisme dit « propre », via entre autres des publications périodiques et un palmarès annuel des cent compagnies les plus durables à l'échelle mondiale (Corporate Knights, 2018), les « *sustainability index* » ont pour objectif le « *gathering, analyzing, quantifying, and distributing ESG data* » afin d'identifier les compagnies les plus performantes en matière d'ESG (Dow Jones Sustainability Indices, 2018). Dans les deux cas, ces standards établis par des entités indépendantes et externes à l'industrie pétrolière agissent comme un système de surveillance externe, qui permet d'ajouter une certification additionnelle non-contraignante sur le plan réglementaire à une industrie qui cherche à accroître sa validation sur le plan social.

4.3.3.4 Évolution de l'environnement médiatique

Durant la décennie 2000-2010, l'environnement médiatique évolue considérablement, laissant place à une surveillance accrue des activités pétrolières de l'Alberta. En outre, la croissance des médias sociaux, jumelée à un développement de l'attention portée à la cause

² L'intégralité des critères de la norme sont reproduits à l'annexe D à titre de référence (ISO 14001 Resources, 2018).

environnementale par les médias traditionnels, font en sorte que ceux-ci agissent comme contrepoids important aux activités pétrolières de l'industrie.

En premier lieu, les médias traditionnels ont un impact direct sur la perception des sables bitumineux qu'ont différents publics locaux et étrangers. Cet argument est à la fois supporté par des intervenants (P4), de même que par différentes études portant sur le sujet. En l'occurrence, Firtova (2017) souligne que les médias européens développent un regard critique sur l'activité, portant atteinte à l'image de marque du Canada. De plus, les médias locaux et internationaux tendent à mettre l'accent sur les situations de crise, plutôt que sur les bons coups de l'industrie (P4), en vertu d'une couverture sporadique et d'un spectre de couverture limité (Nelson, Krogman, Johnston et St-Clair, 2015). Ainsi, le relais d'image de catastrophes par les médias, telles que celle d'avril 2008 qui concerne la mort de 1600 oiseaux migrateurs sur les bassins de décantation de l'industrie (Nelson *et al.*, 2015, p. 349), attire l'attention du public à l'échelle mondiale sur la dégradation environnementale de l'Alberta et teinte négativement la perception publique (P16).

Ensuite, les médias sociaux connaissent une émergence et accélèrent la vitesse de propagation des nouvelles, tout en introduisant une diversité de voix dans le débat portant sur l'impact de l'industrie sur l'environnement externe. Notamment, ils permettent à une diversité d'acteurs de se connecter ensemble et de s'organiser dans un mouvement ayant une certaine cohérence, notamment en étendant le cercle d'intervenants. De fait, un problème local peut ainsi facilement devenir d'intérêt national, voir global (P2). Un exemple probant de cette affirmation, tiré d'un fait survenu en 2014, est celui du « *ice bucket challenge* », utilisé afin de lever des fonds pour la sclérose latérale amyotrophique (SLA). David Beckham, lance le défi à Leonardo Di Caprio, qui, de passage en Alberta pour son documentaire, tourne la séquence sur les rives du Lac Athabasca. L'acteur saisi l'occasion de transformer ce défi en une opportunité pour alimenter sa plateforme politique visant à faire état des problèmes en lien avec l'exploitation des sables bitumineux (Brevini et Murdock, 2017, p. 142). Avec cet exemple, on constate la facilité avec laquelle les

médias sociaux peuvent connecter des causes et rallier des franges du public au sein de nouvelles campagnes.

4.3.3.5 Évolution d'organisations : consortium, ONG et agences gouvernementales

Au cours de cette décennie, plusieurs organisations évoluent en ayant un impact significatif sur les initiatives en matière de RSE au sein de l'industrie. Parmi ces organisations, on note trois grandes catégories : les consortia, qui marquent une institutionnalisation accrue de la collaboration entre les joueurs de l'industrie, les ONG, qui continuent à se développer et à exercer des pressions sur certaines pratiques opérationnelles clés de l'industrie, et les agences gouvernementales, qui, via leurs politiques et réglementations, exercent des contraintes extérieures importantes sur les pratiques de l'industrie.

Parmi les consortia, on note une évolution de la collaboration parmi certains joueurs, qui marquent une phase d'institutionnalisation des relations au sein d'initiatives collaboratives. Les premiers consortia débutent puisqu'il existe un intérêt de partage des risques liés à l'innovation et des résultats ou conséquences liées à la responsabilité sociale des entreprises. Les consortia sont intimement liés à la gestion des coûts, plus particulièrement aux éléments suivants : le « *risk mitigation* », l'accélération de l'innovation, et le chevauchement de ces éléments avec la performance environnementale et d'affaires (P6). Les succès relatifs des premiers consortia, les défis communs rencontrés et l'exercice de pressions externes au fil du temps mènent à une évolution de la relation des entreprises au sein d'entités de recherche de plus en plus développées.

Ainsi, on note l'émergence successif de deux consortia dans les années 2000 à 2010, soit le Oil Sands Leadership Initiative (OSLI) en 2008 (2010 pour le lancement officiel) (OSLI, 2012, p. 2) et le Oil Sands Tailings Consortium (OSTC) en 2010 (Canadian Mining and Energy, 2018). Pour ce qui est de OSLI, il s'agit d'une initiative regroupant six opérateurs visant à initier un changement positif au sein de l'industrie en matière de performance

sociale et opérationnelle (Integral Strategy Network, 2017). Comme le mentionne P8, OSLI a une forte composante environnementale au niveau de son discours. Le consortium a comme défi de trouver des solutions au niveau de l'établissement d'une structure organisationnelle fonctionnelle au niveau de la collaboration, afin de combler les carences des consortia précédent en la matière (P6) et de palier aux défis que représente la collaboration au sein d'une industrie hautement compétitive (Integral Strategy Network, 2017). Une partie de la solution se trouve au sein d'un modèle collaboratif identifiant des défis communs qui peuvent être partagés au sein d'une même plateforme et dont les solutions peuvent être vendues à des tiers dans un modèle « *pay-and-learn* » (Integral Strategy Network, 2017). Également, le consortium vise à unir plusieurs forces afin de pouvoir construire une relation de confiance avec le public et les institutions en place, en améliorant trois aspects de la performance : économique, sociale et environnementale (OSLI Charter, 2011, p. 11).

Ensuite, OSTC voit le jour en 2010 et est fondée par Suncor et six autres compagnies, soit Canadian Natural Resources Limited, Imperial Oil, Shell Canada, Syncrude Canada Ltd., Teck Resources et Total E&P Canada. Le but du consortium est de trouver et partager des solutions technologiques relatives à la gestion des bassins de décantation. En outre, les compagnies membres partagent leurs recherches et technologies, en plus de lever les barrières afin de collaborer à l'élaboration de solutions conjointes au problème. Via ce consortium, Suncor partage entre autres un de ses processus les plus importants en la matière, soit le Tailings Reduction Operations (TRO), qui a reçu à l'époque de nombreux prix, en plus d'être approuvé par le Energy Resource Conservation Board (ERCB) en juin 2010 (Canadian Mining and Energy, 2018).

Ensuite, les ONG se développent autour de deux raisons d'être : l'exercice de pression sur l'industrie et/ou la proposition de pistes de résolution face à des problématiques ayant de fortes externalités négatives, et l'amélioration de certains processus clés défaillants au sein de l'industrie (P8). Dans le premier cas de figure, certaines ONG façonnent leur raison d'être autour de thématiques précises, telles que les pipelines, afin d'exposer les

problématiques qui les entourent et y trouver des solutions durables. Par exemple, le Pipeline Safety Trust, une organisation américaine visant la diffusion d'information sur les pipelines et la création d'un environnement sécuritaire pour les communautés vivant à proximité de ceux-ci (Pipeline Safety Trust, 2018). Dans le second cas de figure, soit l'amélioration de processus clés au sein de l'industrie, on note par exemple que certaines ONG se penchent sur l'amélioration du « *sustainability reporting* ». Ce faisant, elles développent de meilleures méthodologies afin de mieux mesurer la performance environnementale, tout en travaillant à faire reconnaître ces outils par l'industrie. À titre d'exemple, des ONG telles que l'Institut Pembina, des firmes de consultations spécialisées telles que Stratos, ou encore des forums de discussions tels que Oil Sands Metrics visent toutes à trouver, dans leur mandat, des solutions afin d'améliorer la mesure de la performance de l'industrie en matière environnementale (Pembina, 2018b; Stratos, 2016; Boréal, 2011).

Pour finir, les agences gouvernementales évoluent entre 2000 et 2010 afin de rendre les règlements plus stricts en matière de respect de l'environnement (P14, P10). Notamment, des joueurs de l'industrie indiquent que le Alberta Energy Regulator (AER) commence à exercer son rôle de façon plus stricte durant cette décennie, plus précisément au niveau du respect de la « *compliance* » (P14). Également, les normes en matière de respect de l'environnement deviennent plus restrictives, que ce soit au niveau de l'eau ou des émissions de gaz à effets de serre (P10). Toutefois, les opinions divergent chez les parties prenantes en ce qui concerne la rigueur dans l'application des lois et règlements en matière d'environnement. Notamment, des ONG telles que Écojustice notent qu'à partir de 2005-2006, on voit une diminution des activités visant à faire respecter les lois et réglementations, malgré une augmentation des « *enforcement officers* » (Amos, Lammey, Cairns et Turan, 2011, p. 10). En bref, il est difficile de brosser un portrait clair de la situation, mais il semble y avoir une progression qui est toutefois tempérée par des opinions divergentes.

4.3.3.6 Évolution des mouvements sociaux : Premières Nations et mouvement vert

Au cours de la décennie 2000-2010, on note que deux mouvements sociaux s'accroissent : le mouvement des Premières Nations et le mouvement vert.

En premier lieu, le mouvement des Premières Nations évolue en raison de pressions externes sur les communautés. Tout d'abord, le gouvernement fédéral conservateur de l'époque dépose des projets de lois afin d'apporter des réformes législatives ayant un impact positif sur les droits des communautés autochtones. Toutefois, ce gouvernement ne réussit pas à passer ses projets de lois en Chambre et à mener à terme ces efforts. On note différentes tentatives, dont La loi sur la gouvernance des Premières Nations (projet de Loi C-7) en 2002, qui aurait donné davantage de droits en matière de gouvernance aux conseils de bande. Cet exemple, de même que d'autres, se soldent par des échecs ou encore sont avortés avant d'être introduits en Chambre. Ceci contribue à pousser l'évolution de la grogne populaire en un mouvement structuré de protestation en 2012, soit « *Idle no More* » (P8).

Également, en ce qui a trait aux Premières Nations, P1 note que le mouvement est potentiellement galvanisé par l'industrie du droit qui entoure les revendications des Premières Nations en Alberta. Tel qu'il l'indique, les bureaux d'avocats gagnent en importance durant ces années puisqu'ils s'impliquent dans des causes juridiques et dans des négociations visant à préserver les droits ancestraux octroyés aux Premières Nations. Il mentionne que les services juridiques sont devenus un véritable « *cottage industry* », en particulier via la multiplication des « *Impact Benefits Agreements* » (IBA), interférant dans les négociations entre compagnies pétrolières et Premières Nations. Donc, l'intérêt porté envers les causes aide à supporter et structurer davantage les revendications de ce mouvement.

Dans un second temps, le mouvement vert connaît aussi des avancées notables. Tout d'abord, le protocole de Kyoto, dont les négociations débutent en 1997, entre en force en 2005 soit un an après la signature de la Russie. Cette signature marque le seuil à atteindre de signataires représentant 55% des émissions mondiales de gaz à effet de serre. La signature est importante, surtout dans un contexte où les États-Unis et l'Australie se sont retirés du protocole dans les années précédentes. Malgré quelques critiques du protocole et de ses cibles, celui-ci reste toutefois un « *framework* » important, pouvant servir de base à de futures négociations sur le climat (Purdy, 2005).

Dans un tel contexte, plusieurs organisations se soulèvent pour ralentir le développement de l'industrie. Vivian Krause, une journaliste du Financial Post, mène une investigation visant à soutenir que des ONG et fondations américaines financent des campagnes afin de ralentir le développement de l'industrie pétrolière de l'Alberta (Krause, 2012). Bien que sa position soit controversée, il semble toutefois qu'il y a eu du financement visant, à tout le moins, à informer le public et à s'introduire dans le débat concernant les sables bitumineux en Alberta (P10). En réaction à ces efforts de financement d'organisations et de mouvements locaux par des sources étrangères, l'industrie réagit en adoptant des mesures de RSE afin de mitiger les impacts sociaux résultant des activités pétrolières. En outre, le processus d'écoute et de réponse face aux prérogatives sociales, qui n'est pas étranger à la pensée académique concernant l'internalisation des demandes des parties prenantes externes, s'améliore durant la décennie 2000-2010 (P10).

En résumé, voici un sommaire des facteurs pour les années 2000-2010 :

Tableau 4.3 Sommaire des facteurs, années 2000-2010

Années	Pilier	Facteur	Impact sur l'industrie / la RSE
2000-2010	RBV	Contexte macroéconomique favorable	Augmente la valorisation des « <i>assets</i> » pétroliers et favorise le développement de l'industrie
		Investissements dans le développement de ressources et capacités périphériques	Développement de département de RSE et investissements en R&D pour développer des processus verts
		Mobilisation du legs d'entreprise et développement du « <i>stakeholder engagement</i> »	Augmentation des ressources attribuées à l'interaction et à la mobilisation des « <i>stakeholders</i> » externes
	Industrie	Structure collaborative pour un nivellement vers le haut	Les investissements faits sur une base individuelle ou commune lèvent les barrières sociales, diminuent les coûts à long terme, et permettent de mitiger le risque en lien aux facteur « <i>non-technical</i> »
		Recherche d'un avantage compétitif en diminuant les coûts d'opération	Les entreprises investissent en RSE au niveau des communautés locales, dans des programmes sociaux et dans la formation de main-d'œuvre, ce qui permet de lever les barrières sociales.
	Institutions	Littérature scientifique en RSE axée sur la performance sociale, l'éthique et les « <i>stakeholders</i> »	Impact les mentalités et les pratiques en matière de RSE au sein de l'industrie
		Cadre cognitif de plus en plus responsable	Influence la perception de la société et de ses individus à l'égard de l'industrie
		Évolution des normes et standards	Les normes internationales ISO, bien que non contraignantes, de même que les indices bancaires, s'imposent comme standard en matière de « <i>sustainability</i> »
		Évolution de l'environnement médiatique	Les médias traditionnels et sociaux accélèrent la propagation d'information et permettent l'organisation de communautés autour de causes distinctes
		Évolution d'ONG, consortium, agences gouvernementales	Évolution du « <i>CSR Hub</i> », alors que la collaboration intra industrie, les revendications sociales et le cadre réglementaire s'institutionnalisent via des organisations multiples
		Évolution des mouvements sociaux (Vert et Premières Nations)	Croissance continue et soutenue de ces mouvements, qui sont deux éléments clés impactés par les activités pétrolières, forçant la RSE

4.4 Période 4 : 2010-2018

4.4.1 Les facteurs en lien aux ressources

La période allant de 2010 à 2018 est une période particulière. Des pressions macroéconomiques externes à l'industrie forcent une restructuration des activités pétrolières. Au niveau de la RSE, les entreprises doivent procéder à des ajustements visant à rationaliser leurs activités, et à trouver des solutions créatives afin de palier à la pénurie au niveau des ressources.

4.4.1.1 Choc macroéconomique : baisse des prix du pétrole

La décennie 2000 à 2010 est porteuse pour l'industrie pétrolière. Le contexte macroéconomique est favorable, à l'exception d'une baisse de régime entre 2008 et 2010 due à la crise financière, tandis que la demande mondiale est grandissante et que la demande devient de moins en moins sensible au prix (Birol, 2010).

Les années suivantes sont marquées par un changement drastique au niveau de la structure du marché mondial du pétrole. Selon la Banque du Canada, la chute des prix du pétrole observée entre 2014 et 2018 est causée par un changement au niveau de la structure de l'offre, alors que l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) décident de maintenir une très forte production dans un contexte où la croissance de la demande mondiale n'a pas suivi la même trajectoire. De plus, une inquiétude générale face au statut de l'économie chinoise en 2015 contribue à maintenir le cours du pétrole à un niveau relativement bas lorsqu'on le compare à la décennie précédente (Ellwanger, Sawatzky et Zmitrovicz, 2017, pp. 1-2).

L'impact de ces changements macroéconomiques s'est fait sentir sur la RSE. Comme le mentionne P9, de manière générale, plusieurs entreprises doivent gérer leurs coûts avec davantage d'attention. De plus, on assiste à un « *reassessment of business management* », alors que certaines initiatives en matière de RSE sont réévaluées ou remises à plus tard. Autrement, les initiatives qui sont maintenues sont celles visant à adresser les volets représentant les plus grands risques pour les entreprises, soit la sécurité et l'environnement. Pour ce faire, les entreprises commencent entre autres à se tourner davantage vers des initiatives collaboratives. Évidemment, le mot d'ordre est le maintien de la réputation acquise en matière de RSE au cours des années précédentes (P9). Ces facteurs, auxquels on ajoute une diversification des joueurs d'importance au sein de l'industrie et des conditions de prêt plus serrées, créent des incitatifs additionnels à collaborer entre opérateurs, notamment dans la façon dont les entreprises interagissent en matière de RSE avec les parties prenantes externes (P6).

Ceci dit, d'autres intervenants observent qu'il y a eu certains inconvénients résultant de ce contexte macroéconomique. P11 et P12 ajoutent que plusieurs Premières Nations subissent un retrait complet ou partiel de l'aide qui leur est apportée, dépendamment de l'état de leurs capacités (légale, éducation, etc.) à ce moment précis et de l'implication complémentaire de d'autres organes gouvernementaux tels Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) dans leur développement.

Également, dans un contexte de prix du pétrole faible, l'industrie devient beaucoup moins rentable, laissant place à des restructurations internes importantes de même qu'à des fusions et acquisitions. Le résultat net de ce contexte est souvent le démantèlement complet ou partiel d'unités d'affaires gérant la RSE, spécialement dans des entreprises de taille plus modeste. De plus, certaines organisations externes, telles CAPP, diminuent la diffusion d'information concernant la RSE. L'industrie diminue donc l'intensité de sa voix commune, ou du moins cherche à la faire valoir par d'autres instances (P6, P12).

Dès lors, un changement au niveau du cours du pétrole entraîne des changements majeurs au niveau de la structure de coûts des entreprises. Ceci mène à des restructurations internes et externes au sein de l'industrie et à des changements au niveau des projets en matière de RSE, tant dans leur structure que dans leur portée.

4.4.2 Les facteurs en lien à l'industrie

En réponse aux changements macroéconomiques, l'industrie adopte différentes stratégies afin de continuer à faire front commun en matière de RSE. Notamment, les initiatives collaboratives se développent, et on voit l'apparition d'un nouveau consortium de recherche appelé COSIA. Selon les intervenants, COSIA n'est pas le fruit de dynamiques internes à l'industrie en lien à la compétition. Toutefois, on note qu'il s'agit d'une action commune, basée sur l'intégration profonde des capacités, visant à unifier les efforts en matière d'assainissement de l'industrie sur le plan environnemental.

4.4.2.1 COSIA : intégration, réputation et solidification économique

COSIA est un consortium de recherche qui voit le jour en 2012. Comme le note P6, il s'agit d'une organisation ayant une structure de gouvernance claire, unifiant treize joueurs d'importance de l'industrie (Canada's Oil Sands Innovation Alliance, [COSIA], 2018a)³. Le consortium, basé sur le modèle précédent de OSTC, est caractérisé par une intégration profonde des ressources et des capacités, mettant de l'avant notamment un partage complet de la propriété intellectuelle entre les joueurs qui en font partie.

Différentes dynamiques expliquent sa création. Tout d'abord, tautologiquement, la première est en lien avec la présence de joueurs ayant des capacités et des ressources à

³ On note que depuis la conduite des entrevues, le nombre de membres de COSIA est descendu à 10 opérateurs (voir annexe E).

partager (P13). De fait, le consortium regroupe treize joueurs d'envergure, ayant des ressources et capacités significatives en matière d'innovation, en plus de 38 autres membres partenaires secondaires ayant des ressources technologiques (P12; COSIA, 2018b)⁴. De plus, après 2014, la raison d'être de COSIA se renforce alors que les prix du pétrole tombent et qu'une saine gestion des coûts devient une dimension primordiale afin de garantir la pérennité financière de l'industrie. Dans un tel contexte, la notion de partage de ressources et de compétences est importante afin de maintenir l'innovation et de partager les risques liés à la R&D au sein d'une industrie qui est, momentanément du moins, moins rentable.

Ensuite, COSIA est un moyen de renforcer la réputation de l'industrie. Supportée par les plus gros joueurs, représentant le plus gros volume de production de la région (90% des produits des sables bitumineux au Canada en 2018) (COSIA, 2018c), le consortium est une façon d'assurer une saine gestion du risque d'affaires (« *business risk management* ») (P9) découlant d'activités pétrolières à forte externalités négatives. Notamment, il permet de mitiger les risques en lien à la gestion des bassins de décantation, de même que ceux liés à la possibilité de causer des désastres environnementaux (P9). Ensuite, COSIA est une façon, grâce à sa structure de gouvernance, de proposer des échéanciers satisfaisants (« *satisfactory timeline* ») en matière de solutions environnementale dans l'industrie pétrolière (P10). De plus, COSIA permet un partage de l'innovation et crée des retombées positives indirectes en lien avec la R&D. Ce faisant, il permet un renforcement des maillons faibles de l'industrie, mitigeant les risques en lien à la réputation et aux affaires en général inhérents à la présence de compagnies de petite taille ayant des opérations présentant davantage de risques environnementaux (P10). Donc, COSIA permet de faire front commun en matière d'environnement, de façon directe et indirecte, en plus de garantir la participation de membres industriels connexes en matière de R&D, ce qui garantit des avancées rapides, à faible coût et à moindre risque (COSIA, 2018b).

⁴ On compte 41 membres affiliés, plutôt que 38 tel que l'indique le site de COSIA. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que certains partenaires sont en fait regroupés au sein de la même entité (voir Annexe F).

Pour finir, selon P5, COSIA n'est pas le résultat de dynamiques internes à l'industrie visant à obtenir un avantage compétitif sur la compétition. Toutefois, tel que mentionné plus haut, COSIA constitue un avantage sur le plan de la réputation, ce qui permet tout de même d'obtenir potentiellement des bénéfices économiques à long terme pour les entreprises qui en font partie (P16).

4.4.2.2 De nouveaux modèles d'affaires qui font pression en matière de RSE

En raison du contexte d'affaires entre 2010 et 2018, plusieurs entreprises doivent innover afin de poursuivre leurs initiatives en matière de RSE. Or, d'autres cherchent plutôt à innover au niveau de leur modèle d'affaires afin de se démarquer sur le marché et de s'établir comme pionnier en matière d'initiatives sociales au sein de l'industrie et d'influencer les façons de faire et les mentalités.

Parmi ces entreprises, on note que certaines cherchent à révolutionner leur approche en matière d'environnement. À titre d'exemple, on trouve Imaginea⁵, fondée en 2013, une entreprise nouvellement créée qui cherche à faire de la RSE une compétence dite « *core* », au sein des activités de l'entreprise. Cette entreprise a pour objectif de produire des hydrocarbures « propres », soit sans émission, pollution ou contamination de l'environnement. En misant sur trois « P », « *people, planet, profit* », l'entreprise vise avant tout à agir au niveau de la technologie, des mentalités et de la collaboration afin de libérer le potentiel de l'industrie en matière de responsabilité, alors que les mentalités sont généralement axées sur la rentabilité économique et la compétition. Un tel modèle d'affaires, lancé juste avant la diminution des cours du pétrole et maintenu durant les années subséquentes, crée un avantage compétitif pour Imaginea tout en exerçant une pression sur les autres opérateurs, qui doivent continuer d'innover et de performer dans un contexte morose (P14; Healing, 2017b).

⁵Les actifs d'Imaginea ont récemment été liquidés, suite au décès de Mme Suzanne West., PDG de l'entreprise.

D'autres modèles impliquant des partenariats se démarquent au niveau de la relation qu'ils développent avec les communautés, notamment avec les Premières Nations, et de leur capacité à les impliquer dans les projets. On note entre autres Savanna Energy qui établit des partenariats avec des Premières Nations dans un modèle de partage d'actifs pétroliers tels des plateformes pétrolières. Dans le cas de ces projets, il s'agit de « *equity ownership* » qui permet aux Premières Nations d'être à la fois investisseurs dans le projet et employés dans ce dernier (Savanna Energy, 2018). D'autres exemples de partenariats incluent ceux de Suncor avec Fort McKay First Nation (FMFN) et Mikisew Cree First Nation (MCFN) dans le rachat de 49% du East Tank Farm Development (Suncor, 2018b), ou encore le Eagle Spirit Eastern Energy Holding Ltd. pipeline et corridor énergétique entre l'Alberta et la côte nord de la Colombie-Britannique (Cattaneo, 2017). Ces projets, qui bénéficient à la fois du support des Premières Nations sur le plan opérationnel et qui assurent un partage des retombées économique, sont très innovateurs sur le plan social. Encore une fois, les entreprises qui mettent de l'avant ces initiatives exercent un leadership qui les place dans une catégorie à part sur le plan de l'intégration sociale des parties prenantes externes, pouvant leur garantir un avantage compétitif sur le plan opérationnel et économique.

4.4.3 Les facteurs en lien aux institutions

4.4.3.1 Évolution des concepts : RSE, « shared value », licence sociale

Après 2010, plusieurs avenues de réflexion émergent au niveau du concept de RSE. Parmi ceux-ci, Malik (2015) souligne que la RSE peut être analysée sous l'angle de la valeur qu'elle apporte à la firme. En ce sens, plusieurs études se penchent sur les liens entre la RSE et la performance économique (cf. Al-Tuwajiri, Christensen et Hughes, 2004, cité dans Malik, 2015, p. 421), le lien entre RSE et la réputation corporative (Linthicum, Reitenga et Sanchez, 2010, cité dans Malik, 2015, p. 421) et le lien entre RSE et gouvernance (cf. Jo et Harjoto 2011, cités dans Malik, 2015, p. 422).

En complément à ce courant, on note un apport de Porter et Kramer (2011) qui proposent le concept de « *shared value* ». Comme les auteurs le définissent, il s'agit de « *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates* » (Porter et Kramer, 2011, p. 6). Le concept opère selon la prémisse que le progrès économique et social doit être considéré selon le principe de valeur, lui-même calculé en termes de bénéfices par rapport au coût. Bien que le concept soit fortement critiqué, notamment en raison de la conceptualisation normative du rôle de l'entreprise comme entité purement économique (Beschoner, 2013, pp. 109-110) et du fait que le concept est un dérivé d'un large pan de la littérature portant sur la création de valeur économique et sociale (Crane, Palazzo, Spence et Matten, 2014, pp. 134-136), le concept a un impact considérable sur les pratiques managériales de l'époque (Crane *et al.*, 2014, pp. 132-133), notamment au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta (P12, P16).

Ensuite, le concept de licence sociale (SLO) évolue aussi durant ces années. Dans le cas de l'industrie minière, on note une croissance importante des acteurs non-étatiques dans la prise de décision en matière d'extraction et dans la revendication de valeur découlant des activités minières. La SLO est donc requise de ces acteurs afin de mitiger les risques sociaux associés à l'extraction (Prno et Slocombe, 2012, p. 346). Elle doit être mesurée afin de bien apprécier le niveau de risque et d'opportunités socio-politique que présente l'interaction avec des parties prenantes externes (Boutilier, Black et Thomson, 2012). Dans les faits, comme le note P3, la licence sociale évolue fortement depuis les débuts de l'industrie, alors que les communautés sont initialement vues comme des « *passive recipients* » des projets miniers. Aujourd'hui, elles forment plutôt un contexte social complexe et développé, fortement consciente de la réalité environnementale entourant les activités pétrolières (P6, P13).

En Alberta, Michael Cleland (2013, p. 1), dans un rapport intitulé « *Unpacking Social License : Towards a Framework for Addressing The Social License Challenge Facing the Natural Resource Sector* », souligne que l'industrie souffre d'un manque de stratégie

cohérente à l'égard de la construction d'une licence sociale. Il souligne, entre autres, un manque de coordination entre le secteur public et privé afin de développer des politiques adéquates garantissant l'obtention d'une licence sociale auprès des communautés canadiennes. Donc, il est possible de voir que la notion de licence sociale fait l'objet d'un débat théorique et pratique au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta qui fait écho aux éléments soulevés dans la littérature.

4.4.3.2 Surveillance accrue : implication des banques et des gouvernements

Suite à la chute des prix du pétrole débutée en 2014, d'importantes restructurations ont lieu au sein de l'industrie. Ce faisant, certains acteurs s'impliquent davantage afin de garantir la pérennité de l'industrie, entre autres en matière de RSE.

Tout d'abord, on note que les banques s'impliquent davantage après 2014 en matière de RSE (P2, P5). Ceci s'explique pour plusieurs raisons. Dans un premier temps, l'industrie subit une phase de fusions et acquisitions en raison de la situation financière difficile qui afflige plusieurs entreprises. Cette situation pousse plusieurs entreprises à fusionner leurs activités, alors que d'autres sont acquises, notamment par des intérêts étrangers (Healing, 2017c). En ce sens, les activités de fusions et acquisition connaissent un sommet en 2017, avec des transactions estimées à 156.6 milliards de dollars (Williamson, 2017). On note que, dans ce contexte, les prêteurs institutionnels et privés sont prudents, exigeant notamment des conditions de prêt plus strictes afin de minimiser les risques associés au financement de transactions. Dans un second temps, ces mêmes prêteurs sont également plus prudents en matière de financement de nouveaux projets, notamment en ce qui concerne les petites entreprises pétrolières, en raison du risque macroéconomique affectant la rentabilité des opérations pétrolières en Alberta (Financial Post, 2017).

Ensuite, on observe que différentes instances gouvernementales sont davantage impliquées afin d'encadrer les activités de l'industrie. L'acteur le plus impliqué est sans doute le

gouvernement provincial de l'Alberta, alors que, en 2015, les néodémocrates accèdent au pouvoir avec de fortes ambitions concernant la diminution des émissions résultant des activités pétrolières. Entre autres mesures, on note des taxes sur le carbone et des taxes corporatives, qui, ensemble, impliquent des coûts additionnels d'environ 800 millions aux opérateurs de l'industrie (Lewis, 2015; Snyder, 2017). Ces mesures affectent la rentabilité et la compétitivité de l'industrie, et peuvent pousser certains investisseurs à étudier la possibilité de se tourner vers des régions plus rentables (ex. : pétrole de schiste aux États-Unis) (Snyder, 2017).

Également, un autre acteur important est L'Alberta Energy Regulator. En 2014, l'organisation subit d'importants changements, la rendant plus transparente et exigeante envers l'industrie. À titre d'exemple, on note que l'organisation affiche les rapports d'incident de l'industrie à chaque jour sur son site, et augmente le coût estimé des « *well abandonment et reclamation work* », ce qui affecte le « *Licensee Liability Rating (LLR)* » des entreprises, un indice de la solvabilité des entreprises en matière de paiement pour les coûts liés aux puits orphelins (Young, 2017). Cependant, ces réformes sont tempérées par des critiques soutenues, notamment en matière d'application de la réglementation, alors que des opposants la qualifie de « *toothless* » en matière de respect des normes environnementales, un propos soutenu par différents intervenants (cf. P15). Dès lors, l'organisation, bien que réformée, connaît un succès mitigé en matière de RSE au sein de l'industrie (Robinson, 2017).

4.4.3.3 Convergence des défis : naissance de nouvelles collaborations intra et extra industrielle

Plusieurs intervenants notent qu'après 2010, les différents champs de RSE tendent à converger au sein de problématiques complexes. Ainsi, les questions liant les Premières Nations, l'environnement, le climat et les communautés locales s'entremêlent et

s'articulent entre autres autour de projets d'expansion de l'industrie tel que les pipelines (P8).

À titre d'exemple, on note le projet de pipeline Trans Mountain approuvé par le gouvernement Trudeau en 2017. Alors que les environnementalistes sont majoritairement contre ce projet, on note que certaines Premières Nations appuient le projet. Les opposants présentent des arguments visant à défendre l'environnement, alors que ceux qui l'appuient soulignent qu'il s'agit d'une opportunité de partager les retombées économiques afin de lancer le développement de communautés. Dans un contexte où les Premières Nations sont fortement dépendantes du gouvernement en matière de transfert économique, où les opportunités de développement sont peu nombreuses, un partenariat (ou « *joint venture* ») peut créer des externalités positives pour des communautés fortement marginalisées dans la fédération canadienne, un aspect également soulevé par certains intervenants (P4; Tasker, 2017).

Dans un tel contexte, on note ainsi l'émergence de forums et d'organisations qui visent à établir un dialogue permettant l'émergence d'initiatives responsables, tant dans l'industrie pétrolière que dans une perspective intersectorielle. Parmi ceux-ci, on note le Oil Sands Community Alliance (OSCA), et le Clean Resource Innovation Network (CRIN). OSCA est une organisation industrielle fondée en 2013, réunissant une quinzaine de membres de l'industrie autour de quatre problématiques (relations avec les Premières Nations, infrastructures, bien-être des communautés, force de travail) (Oil Sands Community Alliance, 2016). CRIN est une organisation sectorielle qui regroupe des professionnels de l'industrie, des membres de l'académique, des innovateurs, des financiers, des décideurs publics et autres afin de développer des solutions visant à faire du secteur énergétique pétrolier un secteur performant et « *carbon-competitive* » (Clean Resource Innovation Network, 2018).

Ces organisations, qui viennent répondre à un besoin de formuler des initiatives adéquates en matière de RSE, sont aussi le résultat du contexte économique. À titre d'exemple, CRIN est le résultat d'un contexte économique dans lequel les départements de RSE des entreprises ont subi de fortes rationalisations des effectifs. De plus, l'organisation est née alors que le gouvernement du Canada établit des programmes d'investissements dans des « *super clusters* » tels que l'agriculture, l'énergie et l'intelligence artificielle, afin de stimuler la croissance de ces secteurs (Government of Canada 2018). Puisque différentes industries énergétiques et extractives partagent des ressources connexes et des défis communs, il est logique d'établir un forum de discussion qui les rassemble derrière un objectif commun afin de créer des retombées pour tous à moindre coût, notamment en réduisant les redondances intra et inter sectorielles (P12).

4.4.3.4 Un cadre cognitif résilient

Comme l'indique P1, un autre aspect qui pousse les entreprises à développer des initiatives en matière de RSE vient d'un cadre cognitif négatif résilient à l'égard de l'industrie. De fait, il existe une forte résistance à l'égard des sables bitumineux sur les questions sociales et environnementales, dans un contexte où il n'y a pourtant jamais eu autant d'initiatives en matière de RSE.

P1 note que le débat est ancré autour de stéréotypes qui freinent les développements de l'industrie, alors même que cette dernière est avancée sur le plan de la responsabilité sociale. P4 note que le débat autour de la production d'énergie reste superficiel, alors que le public s'informe auprès de médias traditionnels qui produisent rarement des articles de fond sur le sujet. P1 mentionne que l'« *energy literacy* » à l'échelle nationale est inégale d'une province à l'autre, alors que la connaissance des statistiques, des dimensions éthiques de la production d'énergie et des alternatives énergétiques font parfois défaut au sein du débat public. Comme le mentionne P4, le débat fait souvent abstraction de différentes conséquences pernicieuses découlant des décisions prises en matière d'énergie, telles

l'augmentation de émissions à l'échelle globale lorsqu'on importe du pétrole de régions moins responsables, l'augmentation du « *carbon leakage* » et l'augmentation du niveau de pauvreté des Premières Nations. De façon générale, ces éléments contribuent à appauvrir le débat concernant la production d'énergie au Canada.

Pour finir, il faut noter que le cadre cognitif est souvent rigide, favorisant une réglementation accrue de l'industrie afin de la faire avancer sur le plan de la responsabilité sociale. Or, comme le souligne P1, l'industrie est souvent en avance sur la réglementation ou sur les initiatives gouvernementales en matière de RSE. Notamment, plusieurs entreprises s'illustrent au niveau d'initiatives visant à augmenter la participation économique des Premières Nations, comme dans le cas de la Nation Cri de Mikisew (P10). Également, plusieurs entreprises établissent des plans de développement qui comprennent le « *Traditional Ecological Knowledge* » (TEK) des Premières Nations, afin d'assurer la mise en place de projets qui respectent la connaissance et la culture des communautés en cause. En bref, ces efforts, qui passent souvent inaperçus, montrent qu'une meilleure diffusion de l'information auprès du public pourrait élever le débat en matière de production d'énergie.

En résumé, on note qu'une diversité de facteurs ont un impact sur la RSE observée au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. Si l'on se penche sur les grandes lignes de l'évolution des facteurs, on remarque que ceux-ci opèrent en exerçant une forte interaction les uns sur les autres. En effet, si l'on revient à la période pré 1990, on note que les conditions en lien aux ressources, notamment au niveau des coûts et besoins en R&D, ont un impact sur la structure de l'industrie (dyadique), le type d'interactions et le choix de l'intervention gouvernementale. Également, on note que ces facteurs constituent un embryon des paramètres qui régissent les interactions coopératives en matière de RSE observées à un stade ultérieur au sein de l'industrie. Par la suite, alors que l'industrie prend son envol, on note un retrait des institutions politiques et l'adoption de stratégies volontaires afin de gérer les risques en lien à l'environnement institutionnel et à l'environnement. Ces stratégies sont adoptées par des entreprises en position de leadership qui ont un impact positif sur le

reste de l'industrie, tant au niveau de la réputation que de l'établissement de standards de responsabilité. Puis, le développement de l'industrie s'accélère, porté par des conditions favorables en lien aux ressources, et on assiste également à une phase accélérée du développement de l'environnement institutionnel. Ce faisant, on remarque que l'industrie se développe, tant au niveau des compétences, de la R&D, de la RSE et des initiatives collaboratives, afin de répondre aux pressions de l'environnement externe. Pour finir, les conditions macroéconomiques défavorables portent un coup sévère à l'industrie. Alors qu'on note une phase de désinvestissement en matière de RSE et au niveau de certaines compétences périphériques, on remarque que l'industrie accentue sa participation via des initiatives collaboratives. Dès lors, on constate que la RSE est fortement corrélée au contexte en lien aux ressources, et que l'institutionnalisation de vecteurs de collaboration permet de traverser une période cruciale, de maintenir une réputation et une licence sociale et de faire face aux pressions institutionnelles externes qui augmentent en intensité dans une période de crise.

En résumé, voici un sommaire des facteurs pour les années 2010-2018:

Tableau 4.4 Sommaire des facteurs, années 2010-2018

Époque	Pilier	Facteur	Impact sur l'industrie / la RSE
2010-2018	RBV	Contexte macroéconomique défavorable	Diminue la valorisation des « <i>assets</i> » pétroliers et force le désinvestissement au sein de l'industrie
	Industrie	Institutionnalisation accrue de la structure de collaboration entre les plus gros opérateurs de l'industrie via COSIA	Les défis persistants en matière d'environnement nécessitent des solutions d'affaires. Dans un contexte économique défavorable, cette structure permet de maintenir les efforts à trouver des solutions durables au problème, fournir des échéanciers raisonnables, et maintenir une légitimité via une RSE stratégique.
		Nouveaux modèles d'affaires	RSE stratégique, en ce sens que certains modèles d'affaires cherchent un positionnement (stratégie de différenciation) et d'autres visent davantage la diminution des coûts à long terme
	Institutions	Évolution des concepts de « <i>shared value</i> » et de licence sociale dans la littérature	Ces questions deviennent des préoccupations clés dans la RSE qui ont un impact sur le type de RSE observée
		Surveillance accrue des banques et gouvernements	Augmentation de l'intensité de certains prédictors de RSE (institutions formelles), qui forcent les entreprises à suivre leur progression au niveau des initiatives de RSE
		Nouvelle collaboration intra et inter industrie	Partage accrue des ressources et meilleures pratiques d'affaires entre opérateurs en matière de RSE, ce qui permet potentiellement une meilleure gestion des coûts en lien à ces initiatives
		Cadre cognitif résilient	Contribue à créer un environnement d'affaires rigide, qui s'ajoute aux pressions sur l'industrie et qui favorise le maintien de la RSE

Chapitre 5 : Discussion

Suite à la collecte et à la présentation des résultats, il est nécessaire de présenter une discussion critique visant à analyser les résultats obtenus. Cette section vise donc à discuter des résultats obtenus via la collecte de données hybride, effectuée à l'aide d'entrevues permettant de récolter des données qualitatives primaires, de même que d'une recherche documentaire permettant de collecter des données qualitatives secondaires. On rappelle que les données collectées ont été recueillies afin de répondre aux exigences du cadre d'analyse, soit le tripode stratégique, qui est soutenu par les trois grandes approches en stratégie (RBV, approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie et théorie institutionnelle). Ces données visent à identifier les facteurs qui sous-tendent la RSE observée dans l'industrie pétrolière.

De plus, cette section vise à répondre à la question de recherche initiale : quels sont les facteurs qui ont un impact sur les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière? Afin de répondre à cette question, nous utilisons les données recueillies dans notre enquête portant sur l'industrie pétrolière de l'Alberta, tel que mentionné ci-haut. De plus, ces données peuvent être regroupées sous trois grands thèmes (ressources, industrie, institutions) qui concordent avec les piliers du tripode stratégique, initialement proposé comme cadre d'analyse. Également, cette section vise à confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ soit :

- Le pilier du tripode stratégique en lien aux ressources est un pilier important en Alberta, en raison des défis en lien à l'extraction des pétroles non conventionnels et à la rentabilité des opérations;
- le pilier en lien à la compétition au sein de l'industrie est également pertinent, mais son impact est plus limité sur l'industrie en raison de la nature de l'industrie, du produit et des avantages compétitifs recherchés par les opérateurs;
- Le pilier institutionnel revêt une importance particulière, en raison du contexte social mature au sein de la fédération canadienne.

Comme pour la présentation des résultats, cette section est développée chronologiquement, couvrant quatre périodes allant des débuts de l'industrie (fin 19^e siècle et début du 20^e siècle, soit les années pré 1990) jusqu'à aujourd'hui. Chaque sous-section présente un rappel des résultats obtenus, l'explication de ceux-ci, le lien à la littérature scientifique pertinente, une interprétation ou généralisation de l'application de ces résultats, les limites de l'analyse et la formulation d'une hypothèse.

Avant d'entrée en matière, on note que les résultats obtenus valident l'approche choisie dans le cadre de ce mémoire. On découvre en effet qu'une analyse de terrain, effectuée à l'aide d'une approche multi-niveaux permet d'identifier les facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière. Les résultats les plus importants sont les suivants :

- Les piliers ayant un impact important sur ces dernières sont ceux en lien aux ressources et aux institutions;
- Tout d'abord, le pilier en lien aux ressources a un impact sur ces stratégies en raison des caractéristiques intrinsèques de la ressource pétrolière. Les défis en lien à son extraction, qui comporte de fortes externalités, accélèrent le développement technique et la propriété intellectuelle afin de mitiger les impacts environnementaux de même que les dimensions sociales qui y sont liés;
- Ensuite, le pilier institutionnel a aussi un impact majeur sur les stratégies observées en matière de RSE. Les pressions locales et internationales directes et indirectes qui s'accroissent sur cette industrie traditionnelle tendent à se diversifier afin de mettre en exergue les revendications de différentes institutions et groupes sociaux face à l'industrie;
- Pour finir, le pilier en lien à l'industrie a un impact plus faible que les autres sur les stratégies observées en matière de RSE. Ceci s'explique entre autres par le fait que l'industrie est fortement concentrée entre les mains d'un petit groupe de joueurs. Dès lors, bien que certaines stratégies visent à faire diminuer les coûts d'opération à long terme, elles visent principalement à défendre le bilan global de l'industrie et

à maintenir sa licence sociale dans son ensemble, plutôt qu'à obtenir des avantages individuels sur la base de la différenciation de la marque, du produit ou des processus d'affaires.

En bref, l'objectif de la discussion est de présenter une analyse critique des résultats, afin d'en généraliser la compréhension et de pouvoir ainsi potentiellement appliquer des analyses similaires à d'autres industries pétrolières. De plus, la présentation des limites permettra de raffiner le cadre d'analyse et l'approche afin de pallier, dans le futur, aux défis rencontrés dans le cadre de cette étude.

5.1 Années pré 1990

5.1.1 Ressources

Selon le tripode stratégique, les ressources sont l'avantage de l'avantage compétitif (Barney, 1991) et déterminent le niveau de rentabilité d'une entreprise (Wernerfelt, 1984). Elles permettent de développer des capacités qui permettent la différenciation (Amit et Schoemaker, 1993), notamment dans le cas de la prise en charge de l'environnement naturel (Hart, 1995).

Or, on note que la situation en lien aux ressources a peu d'impact sur la RSE dans les débuts de l'industrie, puisque cette dernière est peu développée. Les entreprises impliquées sont conscientes des coûts et des risques financiers que représentent l'extraction pétrolière en Alberta, et investissent des ressources avant tout monétaires afin de défrayer des coûts que l'on peut qualifier d'irré récupérables (« *sunk costs* »). De fait, rien n'assure la rentabilité de l'industrie, qui est contingente à un développement technologique suffisant afin de pouvoir extraire des ressources probables et possibles (de type 2P et 3P d'un point de vue technique) (Mumby, 2013). Les entreprises qui décident d'investir dans la région le font donc afin de

pouvoir diversifier leur portefeuille d'investissement et ajouter des capacités extractives qui représentent un avantage compétitif à long terme.

Si l'on suit la littérature sur le sujet, on observe que l'investissement en capital requis afin de pouvoir extraire les ressources pétrolières, tel que les installations, machineries, etc., soit les-« *physical capital resources* » (Williamson, 1975, cité dans Barney, 1991, p. 101), est significatif. On remarque que ces investissements permettent de développer d'autres types de ressources (processus, connaissance, etc.) (Barney, 1991, p.101) qui permettront à l'entreprise de développer des stratégies créatrices de valeur (Hitt and Ireland, 1986; Thompson et Strickland, 1987, cités dans Barney, 1991, p.101). Dans le même sens, selon Wernerfelt (1984, p. 173), l'industrie commence à comporter des ressources potentielles, telle que la R&D et la propriété intellectuelle, qui peuvent jouer le rôle de « *resource position barriers* » qui viennent s'ajouter aux barrières à l'entrée. Ainsi, ces premières entreprises à s'établir dans l'industrie bénéficient du « *first mover advantage* ».

On note également que l'environnement institutionnel est également à un stade de développement précoce. En conséquence, on ne note pas de ressources directement attribuées au développement de la RSE, ce qui concorde avec l'analyse de Ford *et al.*, (2014). On note quand même une intervention gouvernementale via AOSERP, mais les ressources allouées à la R&D visent à développer l'efficacité des processus d'extraction, ce qui touche des dimensions avant tout opérationnelle et économique. En ce sens, on observe que les motifs derrière les investissements en R&D ne garantissent pas de relation correspondante au niveau d'investissements en matière de RSE, ce qui concorde avec les apports théoriques de Gallego-Alvarez *et al.* (2011).

On note cependant une concordance au tripode au niveau de la théorie des réseaux en raison de la naissance d'une structure de partage dans l'industrie. La naissance d'organes publics de recherche tel AOSTRA, de même que d'organisations telles que OOA et CPA, sont des efforts collaboratifs visant à articuler des stratégies de coûts et de gestion du risque en lien

avec la R&D et la gestion des parties prenantes externes. On note donc que les défis communs permettent l'émergence de stratégies coopératives (Brandenburger et Nalebuff, 1996) et de mécanismes permettant le partage de ressources au sein de réseaux (cf. Gnyawali et Madhavan 2001; Gnyawali et Park, 2011). Ceci s'applique notamment aux ressources intangibles (cf. Powell *et al.*, 1996), particulièrement au niveau de la R&D à ce stade.

En bref, on peut déduire que peu de facteurs sous-tendent la RSE dans ces premières années de l'industrie. En effet, dans un contexte où les coûts d'investissements, d'opération et de recherche sont élevés, et dans lequel l'environnement institutionnel est peu développé, la RSE n'émerge pas de façon convaincante. Toutefois, on note que les facteurs en lien à la théorie basée sur les ressources sèment le germe d'une structure collaborative qui permet un partage de ressources entre entreprises. Cette structure pourra avoir un impact futur sur la RSE.

L'analyse de la période présentée ici comporte certaines limites. La première se trouve au niveau de la méthodologie. Les participants aux entrevues ayant peu participé à la période étudiée, nous avons dû nous concentrer sur de la recherche documentaire afin d'étayer nos propos, ce qui limite la force de la triangulation des données. La deuxième se trouve au niveau du contexte temporel, alors que l'industrie pétrolière de l'époque comportait un niveau de développement technologique plus faible que celle d'aujourd'hui. Pour finir, le contexte temporel affecte probablement également la RSE observée, puisque le contexte institutionnel d'aujourd'hui est beaucoup plus matures qu'il l'était à l'époque. Donc, une étude portant sur une industrie plus contemporaine pourrait donner des résultats différents, alors qu'un transfert de connaissance pourrait tempérer les risques en lien aux coûts de l'extraction des ressources et qu'un contexte institutionnel plus mature pourrait accélérer le développement de la RSE au sein de l'industrie.

Pour finir, on peut émettre l'hypothèse qu'une industrie pétrolière naissante, dans un contexte technologique et institutionnel faible, n'oriente pas ses ressources vers des stratégies de RSE. On explique ceci en raison des coûts et autres dimensions prioritaires que les entreprises ont à couvrir afin d'assurer la rentabilité de leurs opérations dans une phase de démarrage. Il sera intéressant de voir comment cette hypothèse peut être testée dans une diversité d'industries pétrolières plus contemporaines, afin de voir comment le niveau de développement technologique et l'environnement institutionnel ont un impact sur la RSE.

5.1.2 Industrie

Au niveau de l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie, on rappelle que la structure de l'industrie a un impact sur la performance des firmes (Porter, 1980). Également, la performance s'explique en raison des différents niveaux de rentabilité entre joueurs, qui dépend du positionnement stratégique et de l'efficacité opérationnelle des firmes (Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 11). Dans un tel contexte, la RSE peut émerger en raison de la structure de l'industrie, ou de la volonté des firmes de se positionner par rapport à la compétition.

Au niveau des résultats observés, on note que l'industrie est dans une phase de démarrage et qu'elle ne déploie pas de stratégies de RSE. Les coûts élevés font en sorte que peu de joueurs y sont présents dans l'industrie, tandis que certains d'entre eux, tels que Syncrude, sont le fruit d'associations entre joueurs du secteur public et privé. Sans avoir d'impact direct sur la RSE à l'époque, une structure de collaboration participative entre joueurs, au sein d'organisations externes telles que AOSTRA, OOA et CPA, permet de gérer les risques potentiels et futurs partagés entre joueurs au niveau des relations avec les parties prenantes externes.

Les résultats diffèrent donc de ce qui devrait être observé selon la théorie. Ceci s'explique tout d'abord par la configuration en lien aux ressources et aux coûts qui limite les possibilités d'investissement en RSE à un stade précoce de l'industrie. Également, on note qu'il ne semble pas y avoir de lien perçu entre RSE et performance financière à long terme, notamment en utilisant la RSE comme stratégie de différenciation (Clarke-Hill *et al.*, 2003). Donc, la RSE demeure une considération subordonnée à ce stade.

En contradiction du paradigme compétitif classique (cf. Bain, 1956), on note que les entreprises structurent certaines interactions via de réseaux de partage. La participation active du secteur public dans l'industrie vient compléter la base d'un écosystème propice aux échanges sur une base non-compétitive, puisque les ressources publiques visent à assurer la pérennité de l'industrie dans son ensemble. Dès lors, le fait de faire face à des défis communs en matière de ressources permet d'observer une industrie dans un état de faible compétition qui cherche à collaborer sur certaines questions, jetant les bases de structures qui permettront d'adresser certains champs de RSE dans le futur.

La notion de compétition est importante ici pour comprendre les écarts observés avec la théorie. Les premières firmes au sein de cette industrie ne dérivent pas de bénéfices au niveau de leur « *competitiveness* » à pratiquer de la RSE (Bansal et Roth, 2000, pp. 724-726), qui peut normalement être un prédicteur de la RSE (Aguinis et Glavas, 2012, p. 941). Dans le même sens, si l'on se fie aux écrits de Porter (1979, 1980), on note que l'intensité de la compétition dans cette industrie est très faible. Quatre des cinq forces de Porter (pouvoir de négociation des fournisseurs, menace de nouveaux entrants, pouvoir de négociation des clients, concurrence intra sectorielle) sont à un niveau très bas, voir quasi inexistant, en raison de la nouveauté de l'industrie. Cependant, la force des produits de substitution est considérable, puisque les pétroles conventionnels peuvent être produits à un coût relativement plus bas que les pétroles issus de sables bitumineux. Ceci explique donc l'intervention de l'État, qui vise à ce que l'industrie se taille une place sur l'échiquier géopolitique de la production d'énergie, afin de créer un avantage compétitif national à long terme (Porter, 1990). Les vecteurs de collaboration (AOSTRA, OOA et CPA)

permettent d'innover en matière de R&D et de processus, et éventuellement dans une perspective sociale à plus long terme. On constate donc que ces conditions sont le germe d'une structure unique qui peut, à terme, se porter garante de la création d'un avantage national au sens de Porter (1990).

On déduit à partir de ces constatations que les conditions dans lesquelles est née l'industrie ne sont pas propices à la RSE, mais sont toutefois sujettes à la naissance d'initiatives collaboratives. Ce faisant, les entreprises partagent des trajectoires de croissance et institutionnalisent certains vecteurs de collaboration.

On note deux limites à l'analyse. Tout d'abord, il est difficile de départager la force des variables en présence dans l'explication du phénomène. Ensuite, tel que mentionné précédemment, le manque d'intervenants ayant une connaissance approfondie de la période précédent 1990 fait en sorte que l'analyse est davantage fondée sur la recherche documentaire. Dès lors, l'introduction de méthodes de collecte de données additionnelles pourraient permettre d'améliorer la triangulation des données afin de soutenir l'analyse.

Pour finir, on peut formuler l'hypothèse qu'en présence de forces de la compétition assez faibles, une industrie pétrolière peut développer des stratégies collaboratives afin d'innover sur les plans technique et, ultimement, social. Il sera intéressant de voir comment cette hypothèse peut être testée dans un contexte industriel où l'intensité des forces de la compétition sont différentes, ou dans laquelle les pressions externes sont davantage présentes.

5.1.3 Institutions

Les institutions ont une influence sur les structures et les pratiques organisationnelles (Scott, 1992, cité dans Delmas et Toffel 2004, p. 211) Ces institutions, formelles ou

informelles (Keim, 2003), peuvent entraîner des processus isomorphiques au sein des organisations (DiMaggio et Powell, 1983).

À titre de rappel, les résultats montrent que le « *legacy* » intra entreprise, résultant de l'expérience acquise au sein d'autres industries pétrolières, la naissance du mouvement social des Premières Nations, l'ajustement de l'environnement légal et réglementaire, de même que l'évolution du cadre cognitif entourant la RSE ont eu un impact sur la RSE observée dans l'industrie. On note que celle-ci demeure toutefois faible avant 1990.

Les résultats concordent avec le pilier institutionnel du tripode stratégique. On note d'abord que le cadre institutionnel, de même que la « *stakeholder salience* » (Mitchell *et al.*, 1997) observée au Canada est d'une intensité faible à modérée, ce qui ne constitue pas encore un terreau très fertile à la naissance d'initiatives en matière de RSE de la part des entreprises pétrolières. En raison de cette intensité, on note que le Canada commence à être un environnement propice à l'établissement d'une RSE « implicite », qui est soutenue par « l'entière des institutions formelles et informelles qui assigne aux entreprises une part de responsabilité concernant les intérêts et préoccupations de la société » (Matten et Moon, 2008, p. 9). De plus, on note que la réception des revendications des Premières Nations, via les concessions légales des années 1980 mentionnées plus haut, donnent une dimension morale à la reconnaissance des droits des communautés se trouvant à proximité des opérations pétrolières. Cet aspect fait écho aux propos de Davis (1967, p. 48) à ce sujet concernant la dimension éthique de la RSE, lorsqu'il indique que « *reason for our increasing emphasis on social responsibility is that current ethical concepts are programming people to favor more responsible action* ». Dès lors, ce passage appuie l'idée que la RSE pourra se manifester suite à l'évolution de l'environnement institutionnel, comme dans le cas de AOSERP en 1975. Toutefois, en raison des pressions internes (liées aux coûts et à la rentabilité financière de l'industrie) et externes (en provenance, peu à peu, des « *stakeholders* », mais surtout du cadre macroéconomique), on ne note que peu d'initiatives concrètes en matière de RSE. Comme le soulignent Aguinis et Glavas (2012) via le cadre d'analyse qu'ils déploient dans leur article, il n'y a pas encore de prédicteur de

force suffisante, ce qui explique l'absence de RSE explicite observée au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta durant cette période. Notamment, l'absence d'un cadre réglementaire contraignant (cf. Buehler et Shetty, 1974, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 938) et d'une multiplicité de pressions directes (cf. Boal et Peery, 1985, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) peut expliquer le faible niveau de RSE observé à cette époque.

On déduit à partir de ces résultats que l'environnement institutionnel canadien commence à se développer, et qu'il constitue un tissu social propice à la réalisation d'initiatives en matière de RSE. Sans encore exercer un niveau de pression directe suffisant sur l'industrie, on observe une RSE explicite de faible intensité.

On note certaines limites à l'analyse concernant le type de stratégies de RSE observées à cette époque. On remarque entre autres que, malgré la présence d'un « *legacy* » assez important de la part de certaines entreprises, les manifestations explicites de stratégies en matière de RSE demeurent limitées. On doit donc soulever la question à savoir si, en l'absence de pressions externes et de revendications claires formulées à l'intention des entreprises, ces dernières sont sujettes à élaborer des stratégies proactives en matière de RSE. Ainsi, la RSE pourrait être avant tout une stratégie réactive, visant à atteindre un niveau suffisant de légitimité sociale afin de garantir la validation des opérations d'une entreprise sur un territoire donné. Également, on remarque que les associations collaboratives qui ont vu le jour sont survenues avant même l'émergence des premières stratégies de RSE. Il faudrait donc valider avec des intervenants au sein de l'industrie si ces collaborations ont pu constituer des stratégies anticipatives et planifiées en matière de RSE, ou s'il s'agit uniquement, à ce stade, de stratégies visant à partager les coûts et mitiger les risques en lien avec la R&D.

On peut donc formuler l'hypothèse que face à un environnement institutionnel en développement, et en l'absence de prédictors de RSE, l'industrie ne formule pas de

stratégies proactives en matière de RSE. Toutefois, l'environnement institutionnel canadien, en raison de son intensité relative et de sa croissance, est un terreau fertile à la formulation de stratégies futures en matière de RSE.

En guise de récapitulatif, le tableau 5.1 résume le rôle et l'intensité de chaque pilier, énumère les facteurs ayant un impact sur la RSE, et indique les limites de l'analyse de même que les pistes de recherche découlant de celle-ci :

Tableau 5.1. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (pré 1990)

Pilier du tripode	Années	Intensité du pilier et de la RSE	Facteurs	Limites	Pistes de recherche
RBV	Pré 1990	Forte intensité du pilier, faible RSE observée	Défis au niveau de l'extraction, tant en matière de coûts que de R&D	<p>Méthodologie : recherche documentaire pour cette période, plus que d'interventions</p> <p>Contexte temporel : faible niveau technologique de l'industrie à l'époque (et faible niveau de développement des institutions)</p>	Comparer le développement d'une industrie pétrolière plus contemporaine, pour voir l'impact des transferts technologiques et des institutions plus matures sur ce pilier
Industrie	Pré 1990	Faible intensité du pilier, faible RSE observée	Très peu de joueurs sont présents dans le marché. Début de la collaboration entre opérateurs. Forte présence gouvernementale via des vecteurs de développement.	<p>Difficulté de départager entre l'impact relatif des piliers (ressources vs industrie).</p> <p>Méthodologie : moins d'interventions sur cette époque de la part des participants.</p>	<p>Comparer les dynamiques dans un contexte où les coûts sont plus bas, et où la compétition est plus élevée</p> <p>Comparer ce pilier dans un contexte plus contemporain ayant des pressions institutionnelles plus fortes</p>
Institutions	Pré 1990	Intensité faible à modérée du pilier, faible RSE observée	<p>Impact du leg intra entreprise</p> <p>Naissance du mouvement des Premières Nations</p> <p>Évolution de l'environnement légal/réglementaire et du cadre cognitif</p>	<p>Impossible de savoir si la RSE est principalement le résultat de pressions externes exercées sur les entreprises.</p> <p>Impossible de discerner si les stratégies de RSE sont purement réactives, ou si elles peuvent également être anticipatives.</p>	Réaliser des entrevues afin de déterminer le rôle et le mécanisme de formulation des stratégies en matière de RSE (anticipatives, réactives) à chaque stade de développement de l'industrie.

5.2 Années 1990-2000

5.2.1 Ressources

Selon le tripode stratégique, on note que les défis en lien à l'environnement naturel devraient permettre le développement de capacités organisationnelles uniques (Sharma et Vredenburg, 1998). Les réseaux mis en place peuvent également servir de vecteur de partage permettant de reconfigurer les ressources et compétences organisationnelles (Gnyawali et Madhavan, 2001), notamment à l'égard de l'environnement naturel (Hart, 1995), mitigeant les limites imposées par les caractéristiques organisationnelles qui ont un impact sur le niveau d'engagement des firmes en matière de RSE (McWilliams et Siegel, 2001).

En ce sens, les résultats concordent avec les prédictions du tripode. L'industrie développe des ressources et capacités à l'interne afin de faire état de leurs activités, notamment via les « Voluntary Challenge Registry » et les « sustainability reports ». Puis, on note que la structure des initiatives collaboratives continue à se développer, avec la naissance de nouvelles organisations associatives, oeuvrant tant sur le plan stratégique (« National Task Force on Oil Sands Strategies ») que sur le plan de la R&D (CONRAD). Il s'agit ici d'une volonté de développer des ressources et capacités en lien à la RSE, afin d'articuler des stratégies efficaces au niveau des relations avec les communautés externes, et ce par anticipation des réactions sociales futures (P9). On constate que les ressources entourant la rédaction de MVR et « *sustainability reports* » correspondent aux « *organizational capital resources* » de Tomer (1987, cité dans Barney, 1991, p. 101), soient « *a firm's formal reporting structure, its formal and informal planning, controlling and coordinating systems, as well as informal relations among groups within a firm and between a firm and those in its environment* ». On note que cet extrait inclut la possibilité de développer des ressources stratégiques au niveau du « *reporting* » et des relations externes, deux aspects couverts par les initiatives des années 1990.

Les résultats observés résultent d'une évolution normale pour une industrie qui fait face à des défis en matière de coûts, de R&D, et d'acceptabilité sociale. En effet, il s'agit d'une industrie en transition, qui doit développer suffisamment de capacités techniques afin d'effectuer un pivot complet vers l'extraction de ressources non conventionnelles garantissant une pérennité au sein d'un marché énergétique mondial compétitif. Pour ce faire, on note que les interventions de l'État, via le « *Canada's Declaration of Opportunity* » et AOSTRA, de même que l'établissement de structures collaboratives comme CONRAD, marquent une volonté de partager les coûts et les risques en lien aux avancées techniques coûteuses et risquées à développer. En ce sens, donc, les résultats concordent avec la théorie des réseaux afin d'adresser des défis communs face à la gestion de l'environnement (cf. Gnyawali et Madhavan, 2001).

On note cependant des différences entre les résultats et la littérature. Dans la littérature, on note que la R&D est posée comme complément à la RSE (McWilliams et Siegel, 2000, p. 608), notamment afin de réaliser une différenciation sur la base des produits (McWilliams et Siegel, 2001, pp. 119-120) ou des processus (Husted et Allen, 2007). Or, on note que l'industrie, via CONRAD, cherche avant tout à réaliser des avancées techniques, plutôt que des avancées en matière de RSE dans une perspective de développement durable (P6). Donc, le stade précoce de l'industrie et les défis techniques en lien à l'extraction font en sorte que les stratégies de RSE peuvent découler des améliorations techniques réalisées, sans constituer l'objectif premier visé par l'initiative.

En concordance avec la littérature, on note toutefois que CONRAD, formée de représentants du gouvernement, de l'industrie et de l'académie (National Energy Board, 2000, p. 82), est une association qui génère des retombées principalement pour un groupe déterminé d'opérateurs partageant des caractéristiques et un produit communs (McWilliams et Siegel, 2001, p. 124). Comme le souligne P6, il s'agit plutôt d'un agencement organique découlant de la présence d'un petit nombre de joueurs ayant des capacités financières similaires cherchant à trouver des solutions avant tout techniques. On

note que, à ce stade, il ne s'agit probablement pas d'une stratégie offensive ou défensive à proprement parlé face à l'industrie. Toutefois, ces joueurs similaires (cf. Suncor, Syncrude) bénéficient de certains avantages de type « *first mover advantages, resource positions barriers* » (Wernerfelt, 1984, p. 173) en bénéficiant d'investissements stratégiques gouvernementaux et du positionnement au sein d'initiatives collaboratrices. Ces initiatives agissent comme vecteurs de développement rapide, particulièrement au niveau de la R&D, permettant aux entreprises de s'établir dans une position de leadership (Wernerfelt, 1984, pp. 173-174). On note que leur positionnement en matière de leadership s'est par la suite maintenu au fil du temps, se traduisant par des résultats économiques supérieurs à ceux de leurs compétiteurs (voir annexe G). Ceci s'explique probablement initialement en raison du développement précoce de leurs capacités techniques, puis plus tard de leur capacité à gérer le risque réputationnel et le risque en lien à la gestion des relations avec les communautés externes.

En général, on peut déduire que les entreprises pétrolières présentes à un stade précoce au sein de l'industrie bénéficient de divers avantages. Parmi ceux-ci, on retrouve des avantages en lien à l'accès aux ressources, au développement de la R&D et des capacités techniques et à l'accès à des réseaux qui constituent des vecteurs de partage et de développement. On constate de premiers chevauchements entre la R&D et la RSE, qui permettent à la fois d'améliorer les processus techniques, initier de meilleures interactions avec l'environnement naturel et les parties prenantes et commencer à mitiger le risque réputationnel en lien avec l'exercice d'activités ayant de fortes externalités négatives. Ces avantages peuvent se traduire par un positionnement de leadership au sein de l'industrie pour certaines entreprises, notamment celles qui partagent des caractéristiques communes.

Au niveau des limites, malgré les entrevues réalisées, il a été difficile de faire révéler aux participants de l'information concernant les motivations stratégiques des différentes entreprises. Le portrait présenté ici demeure donc plus général. Également, les entrevues ne font pas état des motivations individuelles des gestionnaires et membres de conseil d'administration concernant le développement d'initiatives en matière de RSE (MVR,

« *sustainability report* »). Dès lors, il est important de poser de nouvelles questions de recherche concernant l'agence des individus occupant des postes stratégiques dans le développement d'initiatives responsables.

En conclusion de cette section, on peut émettre l'hypothèse que les nombreuses contraintes relatives à l'extraction des ressources pétrolières non conventionnelles permettent aux entreprises pétrolières de développer des ressources et capacités uniques qui leur confèrent un positionnement avantageux au sein de l'industrie. Ce positionnement est dû notamment aux « *resource barriers* » (Wernerfelt, 1984, p. 173), formées notamment par les capacités techniques, la R&D, les ressources en lien à la RSE et la participation à des réseaux collaboratifs.

5.2.2 Industrie

Selon l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie, on note que la RSE peut être réalisée de façon stratégique, à des fins de différenciation (Porter, 1980). Le positionnement des entreprises, qui détermine la performance des firmes (Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 11), peut être analysé sous différents angles (théorie des jeux, réseaux, approche visant à qualifier les interactions).

En concordance à la littérature, on note que le changement de la structure de l'industrie a un impact sur la RSE. On remarque que l'industrie passe d'une structure quasi duopolistique à une structure plus fragmentée au niveau du nombre d'opérateurs. Cette structure justifie la mise en place de réseaux de collaboration, tant technique (ex. : CONRAD) que de relations publiques (ex. : CAPP). Ceci permet une fluidité entre les paradigmes collaboratif et compétitif. En effet, on note que les entreprises en position de leadership commencent à adopter des stratégies de RSE qui dépassent le simple cadre réglementaire. Ce leadership, en retour, est bénéfique pour les entreprises de plus petite taille, qui peuvent s'adapter à ce changement en imitant les initiatives à la fois sur le plan

des avancées techniques ou des processus relationnels établis avec les communautés externes. Ce faisant, ce processus permet aux plus petits joueurs d'économiser sur un certain nombre de coûts en lien au fait d'assumer soi-même le développement de ces initiatives. Également, on note que l'industrie déploie des ressources afin de légitimer ses activités via ses vecteurs participatifs tel que CAPP. En effet, elle tente de contrecarrer les pressions externes issues de sources locales et internationales, alors que différentes communautés critiques ses activités comme ayant un impact fort sur l'environnement et les parties prenantes externes, pour le bénéfice de tous les opérateurs.

Il est nécessaire de souligner que le paradigme expliquant la RSE au sein de l'industrie dépasse le cadre classique de la compétition (cf. Bain, 1956; Schumpeter, 1934). Bien qu'on note que des grappes d'entreprises se forment au sein de réseaux de partage, selon le type et la variété des ressources qu'elles mettent en commun, on remarque à ce stade que la RSE observée commence à avoir une portée stratégique, sur une base régionale plutôt que par projet. En effet, les entreprises réalisent l'importance de gérer les questions en lien à l'environnement afin de garantir la pérennité de leurs opérations. Dès lors, la gestion de l'environnement naturel vise davantage la gestion du risque réputationnel que l'obtention d'un positionnement de marché (P9).

Le paradigme devient donc davantage coopétitif (Brandenburger et Nalebuff, 1996) en raison de la présence d'un intérêt réputationnel commun et partagé. Il existe des avantages coopétitifs à la collaboration notamment en matière de respect des communautés externes et de l'environnement, qui dépassent le cadre compétitif traditionnel dans lequel les entreprises se disputent des parts de marché dans un jeu à somme nulle. Ceci s'explique en raison des mécanismes de participation au sein de réseaux (cf. Gnyawali et Madhavan, 2001) et de mimétisme (Di Maggio et Powell, 1983), qui permettent aux maillons plus faibles de l'industrie de se renforcer ou de faire du « *free riding* » sur l'amélioration générale de la légitimité de l'industrie ou de bénéficier des avantages de coûts réalisés par la RSE pratiquée auprès des communautés locales. En conséquence, l'industrie dans son ensemble dégage des bénéfices au niveau de l'amélioration de sa licence sociale, ce qui

permet de mitiger les risques sociaux associés à l'extraction (Prno et Slocombe, 2012, p. 346).

On déduit donc que les opérateurs pétroliers, lorsque la structure de l'industrie change, commencent à se positionner au niveau de leurs stratégies en matière de RSE. On note que ces stratégies servent avant tout à gérer les pressions externes et à construire une licence sociale pour opérer, générant des bénéfices pour l'industrie dans son ensemble.

On note une limite à l'analyse, qui concerne les difficultés à établir où se retrouvent les entreprises sur le spectre coopératif et à évaluer comment l'intensité de la compétition a un impact sur le positionnement des joueurs sur ce spectre. L'analyse nous donne en effet une vue de très haut niveau de la situation, sans creuser plus profondément au niveau des interactions coopératives prises individuellement. Il serait intéressant de voir si des analyses plus poussées, incorporant entre autres la théorie des jeux comme le font Okura et Carfi (2014), permettraient une analyse plus fine des interactions coopératives en matière de RSE. Notamment, une telle analyse pourrait permettre de mesurer l'impact de stratégies de RSE réalisées par certaines entreprises (MVR, « *sustainability reporting* »), sur leur performance financière individuelle ou sur le système dans son ensemble. Ainsi, il serait possible d'analyser si ces stratégies ont davantage un impact au niveau de la différenciation, conférant un positionnement particulier sur le marché à celles qui les pratiquent.

Pour finir cette section, on peut émettre l'hypothèse que les résultats observés en matière de RSE sont partiellement attribuables à la structure de l'industrie et des interactions observées entre entreprises. De plus, ces initiatives permettent aux joueurs de gérer les pressions externes, construire une légitimité sociale pour l'industrie, et générer un certain positionnement de marché. Toutefois, les résultats sont fortement influencés par le niveau d'analyse, soit celui de l'industrie pris au sens large. Dès lors, davantage d'analyse visant

à creuser le type d'interactions observées sont nécessaire afin de qualifier et comprendre l'impact des stratégies de RSE réalisées à cette époque.

5.2.3 Institutions

La théorie institutionnelle indique que les institutions formelles et informelles (Keim 2003) ont un impact sur les stratégies en matière de RSE, pouvant causer des phénomènes d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983) via des processus d'internalisation (DiMaggio et Powell, 1991, cités dans Martínez *et al.*, 2016, p. 10).

En lien à la théorie, on note que les institutions formelles et informelles ont un impact sur la RSE dans les années 1990. En particulier, des institutions telles que le mouvement vert, la venue d'investisseurs et d'institutions financières plus responsables, la croissance progressive du rôle des médias, la création du « *CSR Hub* » composé d'ONG, de mouvements locaux, et d'institutions professionnelles et industrielles collaboratives qui visent de plus en plus à répondre aux besoins en matière de RSE dans la région, de même que le gouvernement ont un impact sur l'industrie et les pratiques de RSE.

Plusieurs de ces institutions sont identifiés comme prédictors de la RSE par Aguinis et Glavas (2012, pp. 937-939). Également, on note qu'on assiste à une maturation généralisée des écosystèmes sociaux, en raison de facteurs à la fois exogènes et endogènes à l'industrie. Cette maturation tend à formaliser les institutions. À titre d'exemple, le mouvement vert est le fer de lance d'un mouvement de conscientisation sociale plus large à l'égard de l'environnement, et galvanisé par un mouvement contestataire plus large dans les années 1960 (ex. : le mouvement hippie) face aux courants de pensée politiques dominants. On note que ce mouvement tend à s'institutionnaliser, tant au niveau politique (les partis verts) que via la naissance d'organisations à visée environnementale (ONGs). Ensuite, les mouvements sociaux comme celui des Premières Nations s'inscrivent dans une lignée naturelle de progression des revendications de groupes sociaux marginalisés au sein de la

fédération canadienne. Ce mouvement s'institutionnalise à l'échelle de l'Amérique du Nord via plusieurs vecteurs, tel que le « *Indigenous Environmental Network* », tandis que des cas particuliers tel celui des Lubicon au Canada contribue à activer les consciences locales et internationales. Dans le même ordre d'idées, le rôle des médias tend à institutionaliser un discours, pouvant légitimer ou délégitimer une industrie (Weaver *et al.*, 1999, p. 43). De plus, la médiatisation des enjeux permet de rejoindre des mouvements ou groupes partageant des sensibilités similaires, peu importe leur position géographique, ce qui mène à la formulation de demandes envers l'industrie.

La théorie institutionnelle classique est utile afin de décrire un certain type d'isomorphisme mimétique observé (DiMaggio et Powell, 1983), Les entreprises pétrolières adoptent des mesures similaires, du moins au niveau de leurs champs d'action et de leur portée, ce qui peut s'expliquer partiellement par la position de l'industrie dans la chaîne de valeur. Cette position pousse les opérateurs à mettre l'accent sur des dimensions communes de la responsabilité (ex. : sécurité, responsabilité environnementale) (O'Connor et Shumate, 2010). De plus, l'isomorphisme est influencé par la participation au sein de réseaux ou associations (Guler, Guillen, MacPherson 2002, cité dans Delmas et Toffel, 2004, p. 214) visant à mitiger les risques associés à la gestion des « *stakeholders* » externes. Cet isomorphisme s'opère par un mécanisme coercitif, alors que les organisations se font mutuellement pression dans la définition de leur légitimité (DiMaggio et Powell, 1983, pp. 150-151).

On peut donc déduire que la maturation du contexte institutionnel canadien entourant l'industrie des pétroles non-conventionnels, de même que la maturation du contexte institutionnel général au sens plus large, a un impact direct sur le type et l'ampleur des stratégies de RSE. Le type de réponse observé commence à se structurer autour de caractéristiques qui sont propres à l'industrie, et qui peuvent différer de ce qui est observable dans d'autres juridictions (Matten et Moon, 2008).

On note que la théorie institutionnelle est avant tout descriptive, et qu'elle comporte des limites dans sa portée analytique des processus d'intégration des demandes sociales. En ce sens, la « stakeholder theory » (cf. Freeman 1984, 2004; Freeman *et al.*, 2010) serait utile à décrire les processus observés. Notamment, la prise de décision par l'entreprise face aux demandes répond aux « *gaps* » discrétionnaire (Ackerman 1973; Ackerman et Bauer, 1976), alors que le type d'action choisie varie selon les particularités et caractéristiques des entreprises.

D'autres approches sont donc nécessaires pour analyser la situation, puisqu'on constate des variations dans les initiatives de RSE qui peuvent également s'expliquer par d'autres facteurs. Notamment, des variations dans la taille, les ressources et la culture des entreprises, ou d'autres caractéristiques pouvant avoir un effet modérateur la pression institutionnelle ressentie (Delmas et Toffel, 2004, p. 210). On note que les différences observées entre entreprises sont également potentiellement le fruit des différences observées au niveau des processus de Epstein (1987, p. 109). Donc, la portée explicative est renforcée par l'utilisation d'analyses complémentaires.

Pour finir, l'analyse ne distingue pas parmi l'impact des trois piliers de Scott (1995, cité dans Peng *et al.*, 2009, p. 64). Une analyse plus poussée, comparant l'impact relatif des aspects réglementaire, normatif et cognitif au fil du temps pourrait permettre de mieux saisir quelle est l'impact relatif de chaque pilier à chaque stade de maturité de l'industrie.

En conclusion de cette section, on peut formuler l'hypothèse que le contexte institutionnel canadien, particulièrement au niveau des piliers normatif et cognitif, a un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

Le tableau 5.2 résume le rôle et l'intensité de chaque pilier, énumère les facteurs ayant un impact sur la RSE, et indique les limites de l'analyse de même que les pistes de recherche découlant de celle-ci :

Tableau 5.2. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (1990-2000)

Pilier du tripode	Années	Intensité du pilier et de la RSE	Facteurs	Limites	Pistes de recherche
RBV	1990-2000	Forte intensité du pilier, RSE observée d'intensité modérée (sur une base volontaire)	<p>Pivot accentué vers les pétroles non conventionnels</p> <p>Appui financier de la sphère publique</p> <p>Développement de capacités en matières de RSE (ex. : MVR)</p> <p>Développement de vecteurs de développement de R&D et de stratégie</p>	<p>Peu d'information sur les motivations individuelles derrière les initiatives en matière de RSE. Il peut y avoir une sensibilité, notamment éthique, face aux mesures volontaires (MVR) ou à la priorisation des champs de RSE (R&D et environnement vs implication communautaire).</p>	<p>Mener une analyse au niveau individuelle afin de déterminer si les motivations des décideurs ont un impact sur le choix de développement de ressources afin de réaliser des stratégies en matière de RSE</p>
Industrie	1990-2000	Pilier de force modérée, intensité modérée de la RSE	<p>Fragmentation de la structure de l'industrie, alors que d'autres joueurs pénètrent le marché</p> <p>Développement d'organisations associatives, sous la gouverne d'entreprises en position de leadership (ex. : CAPP)</p> <p>Phénomènes de « <i>free riding</i> » ou bénéfice en matière de coûts par imitation des stratégies de RSE par les plus petits joueurs</p>	<p>Difficulté d'identifier comment les entreprises se positionnent sur le spectre coopératif, et de voir comment chacune des entreprises bénéficie de la RSE</p>	<p>Réaliser une analyse au niveau de l'entreprise afin de comprendre le positionnement et les bénéfices obtenus par chaque entreprise, en lien à leurs réalisations en matière de RSE et à leur exposition à celle-ci dans l'environnement d'affaires</p>
Institutions	1990-2000	Intensité élevée du pilier, et intensité modérée de la RSE	<p>Croissance du mouvement vert</p> <p>Investisseurs et institutions plus responsables</p> <p>Croissance du rôle des médias</p> <p>Naissance d'un « <i>CSR Hub</i> »</p> <p>Impact du gouvernement sur l'Industrie</p>	<p>Portée descriptive de la théorie institutionnelle, qui pourrait être complétée par la « <i>stakeholder theory</i> » ou d'autres approches évaluant les effets modérateurs de différents facteurs sur la pression institutionnelle ressentie</p> <p>Difficile de discerner l'impact relatif de chaque pilier (réglementaire, normatif, cognitif)</p>	<p>Réaliser des analyses complémentaires utilisant d'autres théories.</p> <p>Réaliser des analyses quantitatives et/ou qualitatives permettant de discerner l'impact de chaque pilier sur les stratégies en matière de RSE.</p>

5.3 Années 2000-2010

5.3.1 Ressources

La RBV nous donne des pistes concernant ce qui devrait être observé dans une industrie qui devient plus mature. On note que les firmes détiennent des ressources hétérogènes ayant une mobilité imparfaite, qui leur confère un avantage compétitif (McWilliams et Siegel, 2006, p. 6). Notamment, les ressources intangibles peuvent avoir un impact sur l'intensité de la R&D et la RSE (Padgett et Galan, 2010, p. 408). Également, on souligne la R&D et la RSE sont hautement corrélés (McWilliams et Siegel, 2000; 2001). De plus, on note une corrélation entre revenu et RSE (McWilliams et Siegel, 2001, pp. 125-126). Également, les stratégies en lien à l'environnement naturel sont liées à une réduction des coûts et des risques pour les entreprises (cf. Berman *et al.*, 1999; Dechant *et al.*, 1994; Hart, 1995; Shrivastava, 1995c, cités dans Carroll et Shabana, 2010, p. 97).

Les résultats observés sont cohérents avec la théorie. Le contexte macroéconomique des années 2000-2010 porte l'industrie à des seuils de rentabilité plus élevés que par le passé (voir annexe H pour l'évolution des prix du pétrole). Également, on note que la demande mondiale ne tarit pas pour le pétrole, et que la pénurie des ressources conventionnelles pousse les opérateurs à investir davantage dans les ressources non conventionnelles. Alors que les revenus des entreprises augmentent, on note que les opérateurs investissent à la fois dans de nouveaux projets et dans de nouvelles sphères de l'entreprise (McWilliams et Siegel, 2001, pp. 125-126). Notamment, les opérateurs développent de nouvelles capacités en faisant des investissements en ressources intangibles (ex. : connaissance) (Russo et Fouts, 1997), soit au niveau de la formation de la main-d'oeuvre et de la gestion de l'environnement, de même qu'au niveau du développement de capacités concernant la gestion des « *stakeholders* » externes. En effet, on constate une professionnalisation de ce champ de compétence en matière de RSE, qui gagne en importance alors que les développements de l'industrie font en sorte que l'extraction se rapproche des territoires occupés par différentes communautés. De plus, on note que les investissements dans la

formation de capital humain régional permettent aux opérateurs de bénéficier d'avantages quant à l'accessibilité à une main-d'oeuvre locale formée. Notamment, on note des avantages directs résultant d'une diminution des coûts à long-terme en lien à la dotation en main-d'oeuvre venant de l'étranger, de même que des avantages directs en lien à la diminution des coûts et risques associés au fait d'opérer dans des communautés où le contexte social est défavorable (cf. Berman *et al.*, 1999; Dechant *et al.*, 1994; Hart, 1995; Shrivastava, 1995c, cités dans Carroll et Shabana, 2010 p. 97). Pour finir, on note que les investissements en recherche afin de trouver une solution au niveau des bassins de décantation permet le développement et le partage de ressources (savoir, propriété intellectuelle) au sein de différents vecteurs de collaboration. Les réseaux constituent une façon de palier à la mobilité imparfaite des ressources entre firmes (McWilliams et Siegel, 2006, p. 6) afin de cibler un problème affectant la légitimité de l'industrie dans son ensemble.

Les résultats observés diffèrent de la théorie lorsqu'on observe l'intégration et le partage des ressources des firmes au sein de réseaux, comme on l'observe via les consortiums de R&D. Bien que la théorie indique que les ressources peuvent être partagées afin d'en extraire le potentiel (Lavie, 2006), on note que le partage ne vise pas nécessairement à améliorer le positionnement relatif d'une ou d'un groupe de firmes en particulier (cf. Madhavan *et al.*, 2004, p. 921). Dès lors, afin de comprendre le type d'interaction observé, la théorie doit être complétée par la littérature stratégique portant sur la collaboration au sein de l'industrie et la théorie des réseaux. Donc, la RBV comporte certaines limites, puisque l'utilisation de l'environnement naturel afin de développer des ressources et capacités menant à l'avantage comparatif (Hart, 1995) ne s'applique pas systématiquement. Notamment, lorsque les firmes visent à développer des stratégies ou des initiatives visant à protéger la légitimité de l'industrie dans son ensemble, et à valider les opérations dans une perspective durable auprès de la société civile, de l'État et des marchés en général (Prno et Slocombe, 2012).

Toutefois, on note potentiellement quelques gains individuels pour les firmes en lien à la gestion de l'environnement externe, surtout pour celles en position de leadership au sein de l'industrie, ce qui est cohérent à la théorie. Les ressources développées au niveau des RH et de la professionnalisation de la RSE « *exploit opportunities or neutralize threats in a firm's environment* » (Barney, 1991, p. 106). La création de ces nouvelles ressources et capacités en lien à l'environnement (Hart, 1995) permet aux entreprises de générer des effets de rente en raison des « *resource-market imperfections* » et des « *discretionary managerial decisions about resource development and deployment* » (Amit et Shoemaker, 1993, p. 33), tel qu'on peut l'observer à l'égard des entreprises en position de leadership en matière de RSE. En regardant les chiffres, on peut également suggérer que la performance environnementale et la RSE en général peut avoir un impact sur la performance financière des firmes (Russo et Fouts, 1997). Cette performance environnementale peut améliorer la compétitivité des firmes (Sharma et Vredenburg, 1998) et diminuer les coûts à long-terme pour les entreprises qui la pratiquent en augmentant leur productivité (Baron, 2001, p. 17; Husted et Salazar, 2006) (voir annexe G). Ceci dit, dans notre contexte de recherche, on remarque que davantage de recherche est nécessaire afin de déterminer le lien et la relation entre ces deux variables.

On peut donc déduire qu'une industrie pétrolière, dans un contexte macroéconomique favorable, entreprend des investissements visant notamment à diversifier ses activités en matière de RSE. Ces activités sont nécessaires alors que la relation aux ressources se complexifie et que les pressions externes s'intensifient.

Au niveau des autres limites, on note qu'il est difficile de tracer la limite entre RSE stratégique (Baron, 2001; Husted Salazar, 2006), « *coerced CSR* » (Husted et Salazar, 2006), et recherche de légitimité (Prno et Slocombe, 2012), qui peuvent tous affecter les résultats financiers de l'entreprise dans une perspective temporelle variable. On note également que les investissements en lien à l'environnement sont, du moins, partiellement effectués via des organisations collaboratives (ex. : OSTC), pouvant indiquer une volonté de réduire les coûts en lien avec le développement d'un type de RSE principalement imposé

par l'environnement d'affaires. Donc, davantage de recherche est nécessaire afin de comprendre les motivations des firmes derrière les stratégies de RSE, de même que le lien entre prédicteurs et résultats de RSE.

En bref, on peut émettre l'hypothèse que la RSE se développe dans une industrie pétrolière en fonction d'une diversité de facteurs, qui comprennent : le contexte économique, les besoins à moyen et long terme des entreprises et les impératifs formulés ou imposés par l'environnement externe. Ces facteurs entraînent une diversification des activités en matière de RSE de même qu'une professionnalisation du domaine. Toutefois, plus de recherche est nécessaire afin de mieux comprendre la profondeur et la complexité des considérations stratégiques qui sous-tendent ces initiatives.

5.3.2 Industrie

Selon l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie, on note que la RSE peut être réalisée de façon stratégique, à des fins de différenciation (cf. Porter, 1980). On rappelle que le positionnement des entreprises, qui détermine la performance des firmes (Clarke-Hill *et al.* 2003), peut être analysé sous différents angles théoriques.

On remarque que les résultats ont des similarités et des différences avec les prédictions faites par la théorie. La compétition au sein de l'industrie met de l'avant que les firmes établissent des stratégies visant à se positionner stratégiquement et à améliorer leur efficacité opérationnelle (Porter, 1980, cité dans Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 11). Les résultats observés concordent avec la portion portant sur l'efficacité opérationnelle, alors que les firmes investissent à la fois en R&D afin d'améliorer leurs opérations, et qu'elles développent des capacités afin de mieux interagir avec les communautés externes.

Autrement, on note que les résultats diffèrent du paradigme classique de la compétition mis de l'avant par Porter (1980). On remarque plutôt que les entreprises, en partageant des ressources, s'inscrivent davantage dans un paradigme coopétitif (Brandenburger et Nalebuff, 1996). On note que ces entreprises, qui ont un intérêt partiellement convergent, du moins au niveau de la gestion de l'environnement, obtiennent des bénéfices idiosyncratiques au partage (Luo, 2007). Ces bénéfices se trouvent non seulement au niveau économique, afin de réduire les coûts et les risques associés à la R&D (Barnir et Smith, 2002; Gomes-Casseres, 1994, cités dans Gnyawali et Park, 2009, p. 309), mais aussi au niveau des gains en légitimité (Prno et Slocombe, 2012). La formation de grappes industrielles de partage peut certes comporter certaines pertes au niveau de l'avantage compétitif individuel, notamment pour les entreprises en position de leadership qui initie le partage, alors que les plus petits opérateurs bénéficient de celles-ci par mimétisme (P16). Or, il serait intéressant de voir quels sont les gains en légitimité et en économie de coûts (notamment par la diminution des barrières sociales) obtenus par ces mêmes opérateurs à long terme via ces initiatives, afin de mieux comprendre les motivations derrière ces stratégies. Dès lors, davantage de recherche au niveau de l'analyse coût-bénéfice est nécessaire afin de mieux analyser ces initiatives et comprendre leurs retombées.

Ensuite, l'approche employée pour diminuer les coûts à long terme est cohérente avec la littérature de Porter et Kramer (2002; 2011). Ces démarches en matière de RSE sont en effet assez proches des intérêts visés par la philanthropie corporative dont discutent Porter et Kramer (2002). Les entreprises cherchent à améliorer l'environnement d'affaires dans lequel elles évoluent afin d'obtenir des bénéfices à long terme en matière de coûts, d'ouverture de nouveaux marchés, et de réponse à la demande des consommateurs. Ces dimensions sont également compatibles avec le concept de « *shared value* » mis de l'avant par Porter et Kramer (2011), alors qu'ils discutent de la possibilité de créer de la valeur partagée entre l'entreprise et les communautés. Dans notre cas de figure, une partie de la valeur sert en effet à améliorer la compétitivité de l'entreprise, tandis qu'une autre aide à améliorer les conditions sociales et économiques des communautés dans lesquelles les entreprises opèrent. On note que cette littérature a eu un impact direct sur l'industrie lors de sa publication, tel que mentionné par P16.

Sur une autre note, il est important de noter que le paradigme collaboratif s'applique principalement aux questions en lien à l'environnement et aux changements climatiques, plutôt qu'aux questions en lien à la gestion des communautés externes. Une piste d'explication peut se trouver dans le fait que la gestion de ces deux questions se rapproche davantage de la « *coerced CSR* » (Husted et Salazar, 2006), en vertu de laquelle les entreprises cherchent à partager les coûts qui y sont associés et qui pourraient autrement affecter les résultats des entreprises. Également, on peut théoriser que ces deux dimensions sont rattachées plus fortement à la licence sociale pour opérer (SLO) de l'industrie dans son ensemble. En effet, l'environnement et les changements climatiques sont des dimensions auxquelles un plus grand nombre de groupes sociaux accordent une importance, tant à l'échelle locale que nationale ou internationale. Notamment, Prno et Slocombe (2012) soulignent que la question de l'environnement dans le secteur minier canadien est à la fois régie par la réglementation (« *state governance* »), les initiatives en matière de RSE (« *market governance* »), de même que par différents mécanismes en lien à la « *civil society governance* », comme les pressions exercées par les ONGs. Dès lors, on note que cette question est particulièrement surveillée par les différents acteurs en présence, ce qui en fait une question sensible et comportant des risques importants en cas de mauvaise gestion. À titre de point de comparaison, il est possible de se remémorer l'impact qu'a eu la catastrophe du Deepwater Horizon en 2010 sur BP, tout en ayant un impact sur l'industrie pétrolière dans son ensemble au niveau de sa licence sociale (P8). En bref, ceci peut donc expliquer pourquoi les entreprises cherchent à collaborer sur ces questions, afin de renforcer les maillons plus faibles de l'industrie et de la chaîne de production afin de limiter les risques pouvant avoir un impact sur l'industrie dans son ensemble, et ainsi compromettre la poursuite de leurs opérations.

On déduit qu'une industrie pétrolière plus mature, qui comporte une diversité de joueurs, forme des réseaux qui sont un lieu de partage de ressources. Ceux-ci servent à minimiser un certain nombre de risques d'affaires en lien à la conduite des opérations régulières des entreprises. Également, ces réseaux établissent un standard de gouvernance en matière de

RSE, dont les plus petites entreprises bénéficient directement (mimétisme et effet de rattrapage) ou indirectement (« *free riding* » concernant l'amélioration des conditions sociales et de l'environnement d'affaires en général).

En matière de limites, il est nécessaire de creuser la compréhension des intentions stratégiques en matière de RSE. En effet, on peut poser la question à savoir si ces intentions diffèrent selon le champ de RSE, qu'il s'agisse de l'environnement, des changements climatiques ou de la gestion des communautés locales. On peut provisoirement émettre l'hypothèse que les objectifs visés par ces stratégies semblent différer, alors que ces initiatives diffèrent dans leur forme (réseau vs initiatives individuelles). Davantage de recherche est donc nécessaire afin de comprendre les motivations derrière les différentes stratégies en lien à ces différents champs.

En conclusion, on peut donc émettre l'hypothèse qu'une industrie pétrolière mature, faisant face à un contexte social également mature, formule des stratégies en matière de RSE ayant une portée stratégique. La portée de ces initiatives varie selon le champ de RSE visé et selon le type d'entreprise qui la pratique. Notamment, on constate des stratégies collaboratives afin de faire face aux risques structurels menaçant l'industrie, par exemple au niveau du risque en lien à la réputation.

5.3.3 Institutions

Au niveau des institutions, on note que ce qui est observé en matière de RSE répond aux critères du cadre d'analyse. En matière de théorie institutionnelle, on note que la confluence des forces endogènes et exogènes exercées sur les entreprises tend à standardiser l'approche en matière de RSE. Ainsi, certaines institutions formelles (normes et standards, tels les normes ISO et la régulation provenant des agences gouvernementales) et informelles (cadre cognitif à l'égard de la RSE) exercent des pressions sur les firmes (Keim, 2003). On note l'activation d'un mécanisme coercitif résultant des attentes sociales,

mais aussi mimétique résultant de l'incertitude d'affaires. Notamment, l'incertitude entourant la maîtrise des technologies en matière d'environnement pousse à la formation de réseaux et à un mimétisme des pratiques, menant à l'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983, p. 151).

On note également l'importance de l'environnement institutionnel local dans la formation des stratégies en matière de RSE. Les stratégies observées sont en effet déployées régionalement et résultent de l'exercice de pressions locales. À titre d'exemple, on peut regarder les pages de sites webs d'une entreprise telle que Shell, présente sur les territoires américain et canadien, afin de voir que leur rubrique « *sustainability* » est différente (Annexe I). Cet aspect est cohérent avec Lin *et al.* (2009, p. 1115) et montre l'importance du contexte institutionnel sur l'élaboration de stratégies de RSE.

Lorsqu'on lie ces observations avec la littérature sur le sujet, on note que la littérature portant sur la « *corporate social performance* » et « *stakeholder theory* » gagnent en importance. D'un côté, les entreprises doivent répondre à certains critères de performance sociale afin d'obtenir une légitimité sur le marché. Entre autres, les institutions formelles (normes et indices de *sustainability*) poussent à une certaine convergence dans les actions de RSE, notamment au niveau du « *sustainability reporting* ». Ensuite, au niveau des « *stakeholders* », tel que mentionné dans la revue de littérature présentée précédemment dans le cadre de ce mémoire, on en note plusieurs qui agissent comme prédicteurs de la RSE (ex. : les médias (cf. Weaver *et al.*, 1999, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937), les communautés locales (cf. Marquis *et al.*, 2007, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937) et les standards et certifications (cf. Christmann et Taylor, 2006, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937).

En bref, la littérature de la fin des années 1990 et des années 2000 prend en considération les pressions exercées par une diversité de groupes, qui génèrent ensemble un niveau de revendications qui tend à augmenter. Dans le cas canadien, on note que le contexte évolue

de manière soutenue, rendant plus difficile pour les opérateurs pétroliers d'atteindre les critères de légitimité permettant d'opérer et d'obtenir une licence sociale. Dès lors, on note que l'environnement institutionnel, conjugué avec les groupes de « *stakeholders* », contribuent à créer un environnement d'affaires unique ayant un impact sur les stratégies de RSE.

On note également que certains des facteurs identifiés comme ayant un impact sur la RSE agissent aussi comme modérateur sur les résultats du phénomène. Conformément à la littérature sur le sujet (Aguilera et Jackson, 2003, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937), les « *national and transnational frameworks* » (ex. : culture, politique, système d'éducation, etc.) peuvent ainsi agir comme modérateur, soit les conditions selon lesquelles la RSE influence les résultats dans l'explication du phénomène et de son impact sur l'environnement externe de la firme. On note donc que des éléments comme la présence d'un gouvernement conservateur au palier provincial en Alberta pendant 44 ans, jusqu'en 2015, qui appuyait l'industrie pétrolière (Reuters, 2015), ou la présence de cultures distinctes (francophones, anglophones et Premières Nations), ont un impact sur la reconnaissance et la perception de légitimité des opérations pétrolières. En effet, ces « *frameworks* » conditionnent les perceptions à l'égard de différents sujets tels l'environnement et l'égalité sociale et peuvent se manifester par le support, à différents degrés, des groupes qui exercent des pressions sur l'industrie pétrolière, ce qui rejoint les propos de P2 et P4. En bref, ultimement, nos observations sont cohérentes avec l'emploi de ces « *frameworks* » comme modérateurs qui peuvent être favorables ou défavorables à l'industrie et avoir un impact sur des critères tels la légitimité ou la réputation des firmes (cf. Waddock et Graves, 1997b, cités dans Aguinis et Glavas, 2012, p. 937).

On peut donc déduire que, au fur et à mesure que l'environnement institutionnel externe se définit et que les demandes sociales se précisent, les entreprises suivent certains processus d'isomorphisme dans leurs réponses. Également, on note une standardisation des réponses de l'industrie à l'égard de certains champs de RSE (ex. : environnement, changements climatiques), tandis que d'autres champs montrent plus de latitude dans le type de réponse

(ex. : Premières Nations). Pour finir, les résultats découlant des pratiques de RSE varient en fonction de facteurs modérateurs qui varient à travers le pays.

Une limite importante de la théorie institutionnelle dans notre cas est de ne pas quantifier l'impact relatif et conjugué des capacités organisationnelles sur le résultat observé de la RSE au niveau d'analyse institutionnel (cf. Aguinis et Glavas, 2012). Par exemple, la performance marketing des entreprises pourrait théoriquement agir comme modérateur ou médiateur sur la performance de la RSE. Il est donc pertinent de mener des analyses hybrides incluant d'autres théories, de même que d'autres méthodologies (ex. : analyse du discours) afin de mieux comprendre l'impact de ces capacités sur la performance RSE des entreprises.

On peut émettre l'hypothèse que les différents les groupes d'institutions (North, 1990; Keim, 2003) et les piliers institutionnels (Scott, 1995) ont un impact sur la RSE observée dans l'industrie pétrolière de l'Alberta, provoquant certains processus d'isomorphisme chez les opérateurs pétroliers. Cependant, plus de recherche est nécessaire afin de mieux comprendre l'impact relatif de différents facteurs sur la RSE.

Le tableau 5.3 résume le rôle et l'intensité de chaque pilier, énumère les facteurs ayant un impact sur la RSE, et indique les limites de l'analyse de même que les pistes de recherche découlant de celle-ci :

Tableau 5.3. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (2000-2010)

Pilier du tripode	Années	Intensité du pilier et de la RSE	Facteurs	Limites	Pistes de recherche
RBV	2000-2010	Forte intensité du pilier, intensité modérée à élevée de la RSE	<p>Période faste sur le plan de la production et des prix du pétrole</p> <p>Période faste sur le plan de la production et des prix du pétrole</p> <p>Investissement aux niveaux RH afin de gérer la RSE</p> <p>Transfert de connaissances en matière de RSE, en provenance de d'autres marchés</p> <p>Investissements additionnels en R&D ex. : gestion des bassins de décantation)</p>	<p>Difficile de discerner entre RSE stratégique et « <i>coerced CSR</i> » et leur impact sur la RSE</p> <p>Difficile de définir le lien entre RSE et performance financière</p>	Réaliser des études au niveau de la firme, afin de mieux comprendre les motivations des décideurs à l'égard des initiatives en matière de RSE
Industrie	2000-2010	Pilier d'intensité moyenne à élevée, intensité modérée à élevée de la RSE	<p>Les entreprises commencent à pratiquer une RSE stratégique, surtout celles en position de leadership</p> <p>Développement d'un avantage compétitif résultant de la levée de barrières sociales</p> <p>« <i>free riding</i> » potentiel pour les petites entreprises, qui bénéficient d'un environnement d'affaires plus facile à naviguer</p>	Besoin de creuser afin de déterminer si chacun des facteurs énoncés varie en genre et en intensité, selon le champ de RSE sur lequel ils exercent un impact	Mener des analyses visant à quantifier l'impact des différents facteurs sur les champs de l'environnement, des changements climatiques, des communautés, etc.
Institutions	2000-2010	Intensité élevée du pilier, et intensité modérée à élevée de la RSE	<p>Évolution du concept de RSE dans les milieux scientifiques</p> <p>Évolution du concept de RSE, vers une perspective plus large</p> <p>Évolution des normes et standards</p> <p>Évolution de l'environnement médiatique afin d'inclure les médias sociaux</p> <p>Développement de nouvelles organisations (ONGs et agences gouvernementales)</p> <p>Croissance des mouvements des Premières Nations et du mouvement vert</p>	Difficulté de discerner l'impact médiateur ou modérateur des capacités organisationnelles sur la performance de RSE des entreprises	Réaliser une analyse du discours vs performance en matière de RSE pour comprendre l'écart potentiel entre marketing et RSE

5.4 Années 2010-2018

5.4.1 Ressources

Les résultats sont encore une fois cohérents avec la théorie. La chute des prix du pétrole entraîne un désinvestissement important dans la région au niveau de la RSE (P12), puisque les entreprises cherchent à limiter les coûts en lien à cette activité tout en restructurant leurs activités en général. On constate ainsi que les bénéfices de l'activité sont plus bas que leurs coûts (McWilliams *et al.*, 2006, p. 16), justifiant le désinvestissement. Du même coup, on constate que les champs ayant fait l'objet d'un désinvestissement sont périphériques; ceux représentant des considérations essentielles pour les entreprises, telle la sécurité, sont maintenus. On note que le maintien de telles compétences est également intrinsèquement lié à la réglementation en place.

On note aussi que, dans l'esprit de Arregón-Correa et Sharma (2003, p. 73), les entreprises ayant des connaissances technologiques et des « *physical assets* » en abondance s'investissent davantage via les vecteurs de R&D collaboratifs de l'industrie tel COSIA. Il s'agit en quelque sorte d'une réponse aux modifications de la structure de coûts de l'industrie, qui constitue une stratégie environnementale proactive. Ensuite, on remarque que ce type de stratégie à l'égard de l'environnement vise à gérer les risques qui constituent des menaces envers les activités des entreprises. Ces risques, qui se trouvent tant au niveau de la gestion des « *stakeholders* », internes et externes, que des pressions institutionnelles exercées sur les entreprises, peuvent porter atteinte à la réputation et aux opérations des entreprises de même qu'à la légitimité de l'industrie. On note toutefois que certains champs de RSE, tel celui des communautés locales, qui sont également importants afin de soutenir les activités des entreprises à long terme, sont désinvestis. De fait, on note que certaines communautés écopent, et se voient retirer la totalité du support qui leur était offert par le secteur privé, malgré le fait que l'investissement en emploi local, notamment, constitue un avantage compétitif (P16). Donc, on note que le développement de ces ressources

humaines, dans une perspective de long terme, est d'intérêt secondaire pour les entreprises dans un contexte de chute des prix du pétrole.

De plus, on note que le maintien de certaines ressources au niveau de la RSE peut être perçu comme visant à garantir le niveau de rentabilité d'une entreprise (Wernerfelt, 1984, pp. 172-175), et on note que leur partage au sein de réseau spécifique (R&D, RSE) permet d'en extraire leur plein potentiel (Lavie, 2006), ce qui est particulièrement pertinent dans un contexte de crise et de désinvestissement de l'industrie. Teece *et al.* (1997) soulignent que les entreprises peuvent dégager un avantage compétitif selon leur capacité à intégrer, construire, et reconfigurer des compétences externes via ces réseaux de partage. Pour finir, plusieurs auteurs (ex. : Orlitzky *et al.*, 2003; Waddock et Graves, 1997a, cités dans Campbell 2006, p. 929) soulignent l'importance de la santé financière de la firme comme ressource afin de favoriser l'engagement social. Ceci peut expliquer le retrait partiel de plusieurs entreprises en matière de RSE afin de couper des coûts, de même que la reconfiguration de leurs activités en matière de RSE et R&D via des réseaux externes pour ces mêmes raisons.

On déduit que, malgré la maturité de l'industrie, la RSE reste toujours une compétence périphérique qui peut subir les contrechocs d'un choc exogène. Toutefois, on note qu'une industrie mature maintient ses efforts dans des champs jugés prioritaires au niveau de la RSE, afin d'assurer une stabilité dans ses relations avec les « *stakeholders* » internes et externes et afin de maintenir sa réputation.

L'une des limites de notre analyse en ce qui a trait à la RBV se trouve au niveau de la granularité de l'analyse. Notamment, les intervenants ne se sont pas prononcés à savoir si les entreprises, en présence d'un choc des prix, ont investi davantage dans la R&D visant à développer des carburants synthétiques ou autres, au sens de Arregón-Correa et Sharma (2003 p. 73). Bien que de telles stratégies pourraient viser à capitaliser sur la situation et à construire un avantage compétitif, nous ne détenons pas d'information à ce sujet. Ensuite,

la RBV ne couvre pas les dimensions éthiques concernant les prises de décision en matière d'investissement et de désinvestissement, ce qui pourrait nous renseigner davantage sur l'étendu des processus décisionnels en matière de stratégie de RSE en lien aux ressources dans ce contexte. Pour finir, comme le souligne P12, la littérature n'a pas encore cherché à quantifier le désinvestissement en RSE dans l'industrie, ni l'impact que cela représente sur les communautés ou sur l'environnement. Dès lors, il serait pertinent de se pencher sur cette question afin de prémunir certains « *stakeholders* » des répercussions ressenties dans un contexte économique morose.

On peut donc émettre l'hypothèse que les chocs macroéconomiques ont un effet certain sur la RSE pratiquée au sein de l'industrie pétrolière. La RSE demeure une compétence périphérique ; cependant, certains de ses champs restent des priorités pour les entreprises, afin de mitiger les risques (RH, réputationnel, etc.) auxquels elles peuvent s'exposer. Davantage de recherche est nécessaire afin de comprendre les mécanismes décisionnels en cas de désinvestissement, afin de notamment limiter l'impact négatif sur les populations à risque et sur l'environnement, et afin de quantifier le phénomène.

5.4.2 Industrie

On note que les entreprises, entre 2010 et 2018, n'ont pas comme priorité de mener des stratégies de RSE compétitives. La réorganisation des activités justifie plutôt une approche axée sur la collaboration, dans un paradigme davantage coopératif (Brandenburger et Nalebuff, 1996). On note que les changements qui surviennent au niveau de la structure de l'industrie, ont un impact direct sur la RSE, et potentiellement sur la performance des firmes (Porter, 1980, cité dans Clarke-Hill *et al.*, 2003, p. 11).

La théorie des réseaux explique ce qui est observé au niveau des stratégies coopératives. Dans un contexte défavorable, en particulier, la collaboration observée permet de mitiger les risques en lien au développement de R&D (Barnir et Smith, 2002; Gomes-Casseres,

1994, cités dans Gnyawali et Park, 2009, p. 309). De plus, on observe que les vecteurs de collaboration se manifestent aussi puisque l'industrie tend à se concentrer et qu'on observe une certaine convergence technologique (Gnyawali et Park, 2011).

On note aussi que les réseaux sont un lieu de partage de la connaissance, favorisant l'apprentissage organisationnel (Powell *et al.*, 1996), qui permettent la création et l'extraction de valeur (Dhanaraj et Parkhe, 2006). Dans le contexte de l'industrie pétrolière de l'Alberta, ces réseaux sont pertinents afin de trouver des solutions à des problèmes environnementaux persistants de l'industrie. Tel que le mentionne P6, COSIA permet de mettre en commun des ressources pour trouver une solution durable à des problèmes tel que celui des bassins de décantation. Ce problème persistant, surveillé de façon soutenue par le public et les gouvernements, a traversé tous les vecteurs de collaboration (CONRAD, OSLI, OSTC) précédents, sans qu'on puisse y apporter une solution claire. Les réseaux de collaboration permettent de proposer conjointement des échéanciers raisonnables aux problèmes environnementaux présentant de hauts risques. Également, on note que les initiatives collaboratives viennent contrecarrer l'effet de la mobilité imparfaite des ressources entre firmes. Ceci réduit l'effet de l'avantage compétitif des entreprises détenant les meilleures d'entre elles, à l'inverse de McWilliams et Siegel (2006), mais ont un impact positif sur la gestion du risque entourant la R&D en matière d'environnement (P6) et sur le maintien de la légitimité pour l'industrie.

Ensuite, on remarque que les nouveaux modèles d'affaires qui émergent ajoutent des pressions compétitives sur l'industrie (cf. Porter, 1980), en mettant de l'avant le « *triple bottom line* » de Elkington (2018) qui comprend « *people, planet, profit* » au coeur de leur mission d'affaires. Ce faisant, ces entreprises cherchent à formuler un modèle d'affaires dans lequel les processus en lien aux opérations, aux émissions, et à la gestion des parties prenantes sont au coeur des préoccupations des gestionnaires. On note que la réorganisation de la chaîne de valeur traditionnelle permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement stratégique unique (Porter, 1996). Il est possible de se questionner sur la capacité de ce type d'entreprise à traverser les crises. En effet, ce type de modèle a subi un contrecoup suite

au décès de la PDG d'Imaginea (Jones, 2018) et à la répartition des actifs de l'entreprise vers d'autres actionnaires (Cor4Oil Corp.) en 2017 (Healing, 2017d). D'un autre côté, les modèles permettant aux Premières Nations d'être à la fois actionnaires et employés des nouveaux projets pétroliers visent également à obtenir un avantage compétitif, tant au niveau des coûts, en réduisant les coûts d'opérations à long terme (P16) que du positionnement. Notamment, en transformant positivement les communautés dans lesquelles elles évoluent, les entreprises transforment les membres de la communauté en « *indirect advocates* » pour leurs projets et opérations (P10), favorisant le positionnement social de la marque auprès des marchés, créant ainsi une « *shared value* » pour ces projets pétroliers (Porter et Kramer, 2011). Pour finir, il est nécessaire de mentionner que ces entreprises pourraient être motivées à faire valoir leur utilité sociale de façon proactive pour contrer d'autres menaces potentielles à l'industrie. Comme le note P10, dans un contexte où il existe des contraintes externes relatives au développement des infrastructures de transport (pipeline, etc.) du pétrole, les entreprises ont un intérêt à exprimer leur légitimité via différentes stratégies.

On déduit donc que dans un contexte de baisse de rentabilité généralisée, les entreprises conduisent des stratégies collaboratives afin de maintenir leur réputation et garantir le maintien de leur légitimité. D'autres stratégies (consolidation, nouveaux modèles d'affaires) peuvent être réalisées afin de se positionner sur le marché.

Une limite de l'approche fondée sur la compétition au sein de l'industrie concerne la motivation, la description et la portée stratégique des initiatives, ce qui fait écho aux propos de McWilliams et Siegel (2006, p. 12). En effet, on note qu'il est difficile de distinguer quelle est la volonté réelle motivant les différentes stratégies, notamment celles régissant les interactions avec les communautés externes. On note bien qu'elles semblent être des stratégies compétitives, mais l'architecture de ces stratégies demeure nébuleuse. En effet, il n'est pas clair si ces dernières visent à améliorer le positionnement de marché d'une entreprise donnée, améliorer la réputation de l'entreprise ou de l'industrie, ou si elles constituent des stratégies préventives visant à mitiger la résistance future aux projets de

développement des infrastructures pétrolières. Dès lors, d'autres analyses sont nécessaires afin de clarifier ces aspects, notamment des analyses réalisées au niveau individuel ou de la firme.

On peut donc formuler l'hypothèse que les entreprises pétrolières de l'Alberta sont fortement affectées par leur contexte, que ce soit au niveau des pressions exogènes ou endogènes exercées sur leur industrie. Ces pressions forcent les entreprises à déployer des stratégies afin de répondre à ces pressions, qui comprennent des stratégies collaboratives sur le plan environnemental ou la création de nouveaux modèles d'affaires. Toutefois, davantage de recherche est nécessaire afin de développer une compréhension plus fine des motivations stratégiques des entreprises.

5.4.3 Institutions

On remarque que l'impact observé des institutions suit la littérature sur le sujet. D'un côté, les institutions informelles (Keim, 2003), issues des mouvements sociaux en général ont un profond impact sur la conceptualisation de l'environnement d'affaires, et sur son interaction avec les entreprises en général. Notamment, on remarque que les pressions sociales exercent une influence sur les milieux académiques, via les recherches effectuées sur les milieux d'affaires. Ensuite, Campbell (2006) reconnaît que le caractère normatif de certaines institutions, le droit et les institutions légales, de même que les cadres de pensée cognitifs, sont autant de facteurs pouvant avoir un impact sur la RSE observée au sein de l'industrie. Ces propos concordent certainement avec ce qui est observé au niveau des pressions exercées par les institutions conventionnelles, qu'il s'agisse du monde académique, des institutions bancaires et des agences gouvernementales. De plus, on remarque que ces pressions correspondent à plusieurs des prédicteurs de RSE au niveau institutionnel identifiés par Aguinis Glavas (2012).

Ensuite, on note également que la RSE maintenue dans l'industrie devient de plus en plus explicite, alors que l'environnement institutionnel se resserre et que l'environnement organisationnel subit des changements. En période d'incertitude, les entreprises tendent à adopter des comportements mimétiques en matière de RSE (Matten et Moon, 2008, p. 18), ce qui peut expliquer partiellement le maintien de certains champs communs de RSE parmi les entreprises. Également, d'autres facteurs peuvent influencer le mimétisme. Delmas et Toffel (2004, p. 214) soulignent que la structure des industries, y compris la concentration des entreprises de même que l'inclusion dans des réseaux, peuvent influencer les comportements mimétiques des entreprises. Si l'on compare l'indice de Herfindahl-Hirschman de l'industrie au fil du temps (Crépeau Duhamel, 2008, p. 12), on remarque que l'industrie devient en effet plus concentrée. Également, en regardant les données de COSIA, on note que ses membres produisent plus de 90% des produits issus des sables bitumineux au Canada (COSIA, 2018b). Ceci pourrait expliquer la formation de réseaux de partage entre entreprises partageant des caractéristiques similaires, visant à trouver des solutions à des questions comportant des coûts élevés comme l'environnement. On rappelle également que l'apparition de vecteurs de d'autres vecteurs de collaboration (ex. : CRIN) tendent à faire converger les pratiques en matière de RSE en établissant certains standards au niveau des pratiques d'affaires.

On déduit que les entreprises pétrolières de l'Alberta font face à un environnement institutionnel qui se complexifie et qui s'intensifie, alors qu'une diversité d'acteurs surveillent l'industrie et exercent des pressions sur celle-ci. Ces pressions stimulent les entreprises à adopter des stratégies de RSE, dont certaines sont novatrices, afin de répondre aux standards d'acceptabilité sociale.

L'analyse fondée sur la théorie institutionnelle comporte des limites. En effet, elle ne renseigne pas sur les mécanismes d'intégration des demandes sociales au sein des entreprises, qui permettraient de mieux comprendre les processus qui sous-tendent la formulation des stratégies de RSE. En effet, différents intervenants ont discuté de l'interaction accrue avec les communautés locales et de l'implication de celles-ci dans les

processus d'initiation des projets, entre autres via le partage et la reconnaissance de leurs connaissances (TEK, etc.) (P1). Toutefois, il reste plusieurs questions à clarifier concernant ces processus. Notamment, en lisant Klein (2015), il faut se demander quels sont les critères qui poussent certaines nations à collaborer avec les entreprises pétrolières, tandis que d'autres refusent de le faire. Donc, la configuration entre les conditions des communautés, les types de pression, les forums de discussion et les réponses des entreprises demeure à clarifier, afin de mieux comprendre les processus d'institutionnalisation des demandes au sens de Ackerman (1973). De plus, une telle étude permettrait de clarifier quels sont les modérateurs et médiateurs (Aguinis et Glavas, 2012) en jeu dans ce type d'interaction menant à la formulation de stratégies de RSE par les entreprises.

Pour finir, on peut formuler l'hypothèse que les caractéristiques des institutions, leur maturité et leur importance ont un impact sur le type de RSE observée au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. Notamment, on constate que ces pressions permettent d'institutionnaliser certaines pratiques collaboratives entre opérateurs et d'en créer des nouvelles, dans un modèle de RSE unique en son genre. Cependant, davantage de recherche doit être effectuée afin de mieux comprendre les mécanismes d'intégration des demandes.

Le tableau 5.4 résume le rôle et l'intensité de chaque pilier, énumère les facteurs ayant un impact sur la RSE, et indique les limites de l'analyse de même que les pistes de recherche découlant de celle-ci :

Tableau 5.4. Récapitulatif des facteurs, limites et pistes de recherche (2000-2018)

Pilier du tripode	Années	Intensité du pilier et de la RSE	Facteurs	Limites	Pistes de recherche
RBV	2010-2018	Faible intensité du pilier, RSE de niveau modéré à élevé	Contexte macroéconomique défavorable Restructurations au sein des entreprises, et révision des activités de R&D et de RSE	Limite au niveau de la compréhension des processus décisionnels en matière de RSE en lien aux ressources et aux investissements alternatifs Besoin de creuser au niveau de la compréhension des choix en matière de désinvestissement de RSE et de leur impact sur les « <i>stakeholders</i> »	Réaliser des analyses au niveau de la firme et de l'individu, afin de comprendre l'interaction entre ressources, éthique et stratégie en matière de RSE
Industrie	2010-2018	Intensité modérée du pilier, RSE de niveau modéré à élevé	Renforcement des réseaux collaboratifs Apparition de nouveaux modèles d'affaires	Difficulté de discerner la motivation et la portée des stratégies de RSE	Réaliser des études à d'autres niveaux d'analyse ou utilisant des méthodologies visant spécifiquement à comprendre la motivation et la portée des stratégies de RSE.
Institutions	2010-2018	Intensité élevée du pilier, RSE de niveau modéré à élevé	Évolution du concept de RSE, et développement des concepts de « <i>shared value</i> » et licence sociale Pression exercée par les populations de jeunes Surveillance et pression accrue des institutions financières, réglementaires et politiques Redéfinition et renforcement de la collaboration intra et inter industrie Résilience du cadre cognitif	Difficulté de comprendre l'ensemble des facteurs qui déterminent la formulation des demandes et les processus d'intégration de celles-ci au sein des entreprises	Réaliser des analyses au niveau des communautés externes et au niveau des processus d'interaction avec celles-ci afin de comprendre l'impact des médiateurs et modérateurs potentiels sur les résultats de la RSE pratiquée par les entreprises

5.6 Sommaire de la discussion et pistes de recherche

Afin de conclure la discussion, il est nécessaire de faire un récapitulatif des constats réalisés dans le cadre de ce mémoire. Tout d'abord, nous présenterons des considérations générales par rapport aux résultats obtenus. Ensuite, nous ferons un tableau récapitulatif des limites observées et des questions de recherche émergeant de nos résultats. Pour finir, nous soulignerons les avenues de recherche les plus probantes qui pourraient contribuer à la compréhension des dynamiques entourant l'émergence des stratégies de RSE au sein de l'industrie pétrolière.

Pour commencer, il est important de souligner quelques considérations générales en ce qui a trait aux résultats obtenus. Tout d'abord, on rappelle que l'objectif de ce mémoire est de proposer une analyse de haut niveau des facteurs ayant un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. En conséquence, l'analyse propose un aperçu des facteurs les plus importants ayant un impact sur la RSE observée au sein de l'industrie. On note que l'analyse n'est pas exhaustive, et qu'elle ne fait pas état de tous les mécanismes qui sous-tendent les processus décisionnels en matière de RSE, tant du point de vue des « *stakeholders* » internes que des « *stakeholders* » externes.

Puis, on note également que les interventions et les commentaires provenant des entrevues tendent à prioriser l'impact des facteurs en lien aux ressources et aux institutions, et ce davantage que ceux en lien à l'industrie. Il est nécessaire d'indiquer qu'il ne s'agit pas ici d'une faille méthodologique dans l'analyse, mais plutôt d'une prédominance des propos qui ont été rapportés en lien avec ces deux piliers du tripode stratégique. En l'occurrence, on constate que l'industrie pétrolière de l'Alberta obéit peut-être davantage aux impératifs découlant des ressources et des coûts qui y sont reliés, de même que des institutions canadiennes formelles et informelles qui encadre l'industrie. On note que dans ce terrain d'analyse, ces deux piliers appert en effet de forte intensité, comparativement au pilier en lien à l'industrie. Ce dernier est probablement plus faible en raison de la structure de

l'industrie, qui, depuis ses débuts, s'articule autour de quelques joueurs en position dominante. Il est en effet nécessaire de rappeler que COSIA, comme consortium de recherche, regroupe treize joueurs qui se partagent plus de 90% de la production pétrolière issue des sables bitumineux canadiens. Trois pistes d'explications pourraient permettre de comprendre cette dynamique. Tout d'abord, il est possible que ces joueurs ne tentent pas de supporter leur positionnement de marché en vertu de dynamiques de compétition intra industrie, notamment en raison de l'abondance de la disponibilité des ressources en Alberta, qui constituent la troisième plus grande réserve de pétrole au monde. Ensuite, il est possible que les dynamiques de compétition entre joueurs de haut niveau, auxquels on attribue le qualificatif de « *supermajors* », se fassent davantage compétition à l'échelle globale plutôt que locale, en raison de considérations stratégiques plus larges qui ne sont pas étudiées dans le cadre de ce mémoire. Pour finir, il est possible que les intervenants, dont plusieurs ont un parcours intimement lié à ces grandes compagnies, consortiums et associations industrielles, n'aient pas voulu discuter de considérations stratégiques en raison du secret professionnel. Dès lors, il serait nécessaire de mener d'autres études afin de révéler s'il existe bel et bien des considérations additionnelles au niveau du pilier de l'industrie afin d'expliquer les stratégies de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta.

Ensuite, l'analyse présentée ici se situe davantage au niveau du macro-système (ex. : conditions économiques, système politique) et au niveau meso-système (ex. : de l'industrie, des institutions). Ces niveaux d'analyse suivent encore une fois la prépondérance des propos rapportés par les intervenants via les entrevues réalisées. Ils sont aussi conditionnés par le type de recherche de haut niveau qui a été réalisée ici, de même que, partiellement, par le questionnaire semi-dirigé qui a été construit afin de mener les entrevues. Ce type d'analyse n'a pas permis de creuser au niveau des mécanismes et processus de formulation et d'intégration des demandes, qu'il serait notamment pertinent d'approfondir davantage afin de mieux comprendre les interactions entre entreprises pétrolières et Premières Nations. Comme le soulignent P4 et P8, ce dossier constitue une réalité complexe, puisque les Premières Nations ne peuvent pas être considérées comme un seul bloc indistinct. Chaque Première Nation comporte un ensemble de caractéristiques

différentes, composé de critères en lien à la culture, au niveau de développement économique, et à l'accès aux ressources naturelles, qui conditionnent leurs demandes. Il est donc nécessaire de se pencher spécifiquement sur ces Premières Nations et leurs interactions avec l'industrie pétrolière afin de trouver des pistes de solution concernant leur développement économique et social, ce qui serait d'intérêt pour les décideurs des secteurs public et privé.

Également, il est nécessaire de rappeler que l'analyse présentée ici se fonde sur une méthodologie hybride, qui utilise à la fois des données qualitatives primaires issues d'entrevues et des données qualitatives secondaires issues de recherche documentaire. D'autres méthodologies pourraient être pertinentes afin de mieux comprendre les interactions entre entreprises ou entre entreprises et groupes sociaux. Notamment, une analyse historique visant soit à mettre en relation des pressions exercées par l'environnement externe, et les réponses stratégiques des entreprises via l'évolution de leurs « *sustainability reports* » pourrait permettre d'étudier l'intensité des réponses face aux pressions de l'environnement externe. Sinon, des analyses fondées sur la théorie des jeux pourraient permettre d'évaluer la réponse stratégique des entreprises face aux stratégies de RSE offensives de leurs concurrents au sein d'une industrie donnée. Dès lors, davantage de recherche est nécessaire afin d'approfondir la compréhension des interactions stratégiques au sein de l'industrie pétrolière.

Pour finir, l'analyse présentée dans le cadre du mémoire se penche sur l'étude d'un seul terrain d'analyse, soit celui de l'industrie pétrolière de l'Alberta. Une analyse portant sur l'étude de plusieurs terrains permettrait d'approfondir la compréhension du phénomène étudié. Notamment, une autre configuration par rapport aux ressources, dynamiques de l'industrie, et institutions, pourrait résulter en des manifestations complètement différentes de la RSE au sein d'une industrie donnée. À titre d'exemple, il est possible de concevoir que les sociétés extractives au sein d'industries situées aux États-Unis, comparativement à celles situées en Europe, se comportent différemment au niveau de la RSE. Dès lors, la prochaine étape serait de faire une analyse de plusieurs terrains afin de pouvoir comparer

quels sont les critères relatifs aux trois piliers du tripode stratégique qui ont un impact sur les stratégies de RSE observées au sein de diverses industries.

En bref, on peut résumer les pistes de recherche développées au cours de la discussion via quelques grandes avenues :

1-Réaliser des analyses comparatives, tant dans une perspective temporelle qu'interjuridictionnelle, afin de mieux comprendre l'impact de chaque pilier du tripode stratégique sur les initiatives en matière de RSE. Ce type d'analyse pourrait également chercher à faire une adéquation entre cycle de vie de l'entreprise, cycle de vie de l'industrie, et maturité du contexte institutionnel afin de voir l'impact relatif de chaque pilier à chaque stade ;

2-Réaliser des analyses aux niveaux de la firme et de l'individu afin de mieux comprendre les motivations derrière les initiatives observées. Notamment, les motivations en lien aux ressources, à l'éthique, aux motivations stratégiques basées sur la compétition entre firmes et à la priorisation des champs en matière de RSE pourraient permettre de comprendre les choix stratégiques, tant en période de croissance que de désinvestissement de la RSE ;

3-Réaliser des analyses visant à déterminer dans quel contexte les stratégies en matière de RSE sont anticipatives ou réactives, ce qui serait important à déterminer pour les décideurs politiques afin de créer des incitatifs permettant de créer de la RSE ;

4-Réaliser des analyses au niveau des communautés et des processus d'intégration des demandes, afin de mieux comprendre dans quel contexte les communautés collaborent avec les entreprises pétrolières et de quelle façon elles négocient avec ces dernières. En outre, de telles analyses pourraient permettre de mieux comprendre les façons de stimuler ces interactions afin d'initier le développement économique de communautés ciblées. Également, elles pourraient permettre de mieux comprendre le pouvoir de négociation de chaque partie lors des négociations ;

5-Utiliser d'autres méthodologies afin d'explorer certaines avenues de recherche. Par exemple, la théorie des jeux pourrait permettre de creuser la compréhension des dynamiques stratégiques entre entreprises, et les questionnaires ou entrevues dirigées pourraient permettre de mieux comprendre les motivations et les priorités des individus ou des firmes en matière de RSE.

Conclusion

En conclusion, il est important de rappeler quels étaient les objectifs de ce mémoire de maîtrise. Afin de répondre à la question de recherche : quels sont les facteurs qui influencent les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière?, nous avons tout d'abord effectué une revue de littérature sur le concept de RSE. Puis nous avons développé un cadre d'analyse qui se fonde sur le tripode stratégique, afin de pouvoir sélectivement étudier les facteurs en lien aux ressources (RBV), à l'industrie (analyse fondée sur l'industrie), et aux institutions (théorie institutionnelle) ayant un impact sur les stratégies de RSE observées au sein d'une industrie donnée. Ensuite, nous avons identifié un terrain pour réaliser notre analyse, soit l'industrie pétrolière de l'Alberta, en raison de sa maturité et de l'abondance de ressources (documents, analyses et recherches, nombre d'entreprises, etc.) disponibles sur cette industrie. Puis, nous avons choisi une méthodologie hybride, fondée sur des entretiens semi-dirigés et sur une recherche documentaire, afin d'analyser ce terrain et de créer une triangulation des données, limitant les biais dans l'analyse.

Il faut noter que l'analyse présentée dans le cadre du mémoire ne visait pas à confirmer ou infirmer d'autres approches présentées lors de recherche académiques précédentes. De plus, l'utilisation d'un cadre d'analyse fondé sur le tripode stratégique afin d'analyser les facteurs qui ont un impact sur les stratégies en matière de RSE, dans l'industrie pétrolière, est une approche nouvelle favorisant une démarche exploratoire non contraignante sur le plan méthodologique. Dès lors, il n'existe pas de comparatif direct avec cette analyse historique des facteurs qui ont un impact sur les stratégies en matière de RSE.

Également, on remarque que le tripode stratégique permet de librement analyser le terrain donné afin d'identifier les facteurs recherchés. Il s'agit d'un outil flexible qui permet d'analyser les différences au niveau des facteurs entre deux époques, dans une perspective historique, ou encore les différences entre les facteurs de plusieurs juridictions. Dès lors, il est possible d'utiliser ce cadre afin de faire progresser l'analyse du phénomène de RSE

dans une perspective comparative, et de potentiellement développer une recherche qui pourrait être soumise dans le cadre d'une thèse de doctorat.

Il est nécessaire de rappeler que cet outil comporte certaines faiblesses méthodologiques qui ont été présentées dans la section précédente. En guise de résumé, il est nécessaire de compléter l'analyse présentée ici avec d'autres analyses au niveau de la firme, de l'individu, des interactions avec l'environnement externe et des communautés afin de bien comprendre les dynamiques en jeu dans notre cas de figure. De plus, l'utilisation de méthodologies complémentaires (quantitatives, théorie des jeux, etc.) pourraient permettre de mieux comprendre les considérations stratégiques au niveau des ressources, de la compétition et des stratégies compétitives, de même qu'au niveau des institutions. En l'occurrence, l'analyse présentée ici permet de tracer un portrait large et général de la situation, et davantage de recherche est nécessaire afin de pouvoir comprendre et influencer les mécanismes décisionnels en matière de RSE.

Si l'on revient aux points forts de l'analyse, en lien avec les études réalisées précédemment en matière de RSE, il est possible de noter que le cadre d'analyse fondé sur le tripode stratégique, qui regroupe la théorie basée sur les ressources, la compétition au sein de l'industrie et la théorie institutionnelle, a une forte portée explicative en ce qui a trait aux facteurs qui ont un impact sur le phénomène de RSE au sein de notre terrain d'analyse. En effet, les dimensions révélées au niveau des ressources révèlent plusieurs aspects clés qui peuvent être résumés ainsi :

1-Il existe des risques, mais aussi des avantages à se positionner rapidement au sein d'une industrie pétrolière comportant des réserves importantes en ressources non conventionnelles ;

2-Des capitaux importants sont nécessaires afin de développer des capacités technologiques suffisantes à extraire la ressource, notamment via la R&D ;

3-Le positionnement rapide permet de bénéficier des capitaux investis par les fonds publics, tout en permettant de développer des ressources et capacités spécifiques en matière de R&D, RSE, et de relations collaboratives ;

4-Ce positionnement au niveau des ressources, de la RSE, de la R&D et des relations permet de connaître des phases d'expansion accélérées en période faste, et de contrer les effets néfastes en lien à une contraction des conditions macroéconomiques entourant l'industrie.

Au niveau de la théorie institutionnelle, on note que :

1-Les leviers normatifs, à la fois formels et informels, exercent des pressions importantes sur l'industrie. Notamment, les pressions provenant du public, des organisations non réglementaires, et des mouvements sociaux sont de forte intensité et ont un impact direct sur les stratégies en matière de RSE ;

2-Les leviers réglementaires formels exercent des pressions importantes sur l'industrie, surtout depuis 2014 ;

3-Le cadre cognitif à l'égard de l'industrie tend à se renforcer, de manière à exercer des pressions additionnelles exigeant des concessions de la part de l'industrie.

En ce qui a trait aux ressources, on note qu'il existe sans contredit des « *first mover advantages* » (Wernerfelt, 1984, pp. 173-175). Les entreprises qui se sont positionnées à un stade précoce de l'industrie, et qui ont développé des ressources en conséquence, bénéficient sans contredit d'avantages face à la concurrence. Ces avantages se trouvent au

niveau des ressources et capacités, mais surtout des relations d'affaires qui permettent la participation au sein de vecteurs de développements additionnels, que ce soit via les initiatives collaboratives ou via les relations développées avec les communautés. Toutefois, on note que les entreprises ayant pénétré le marché plus tard ont pu bénéficier de la participation dans des vecteurs collaboratifs si leurs ressources permettaient l'inclusion dans ces vecteurs. Sinon, les autres ont pu bénéficier d'effets de « *free riding* » au niveau de l'obtention de la licence sociale, de bénéfices indirects lors d'interactions avec des communautés ayant vu leurs barrières sociales levées, ou encore d'effets de rattrapage par imitation des initiatives de RSE et de R&D ayant eu du succès.

En ce qui a trait aux institutions, on note que la maturité du contexte social tend à faire croître l'importance des leviers cognitifs et normatifs, à la fois formels et informels. Ceci est directement lié à l'institutionnalisation des mouvements sociaux, au développement des structures permettant d'articuler, diffuser et exercer des pressions sur l'industrie, de même qu'à l'adoption de nouvelles pratiques d'affaires visant à faire preuve d'une plus grande responsabilité sociale. On note également un resserrement des conditions politiques et réglementaires après 2014. Il est important de noter que ce resserrement risque d'aller en s'accroissant dans les prochaines années, en raison des nombreux défis en lien à la gestion de l'environnement et des changements climatiques. On note en effet un cri d'alarme généralisé à l'égard de la gestion de l'environnement, alors que plusieurs politiciens (ex : Clinton, 2014), journalistes (ex. : Klein, 2015), font état des risques croissants à l'égard du réchauffement climatique. Les plus récentes études mentionnent en effet la possibilité de subir un réchauffement climatique accéléré si un seuil de température est atteint, pouvant même provoquer ce qu'on appelle « *the sixth extinction* » (Kolbert, 2014). Dès lors, les entreprises doivent répondre aux impératifs d'un nouveau paradigme qui vise à protéger l'environnement, ce qui met en péril les activités de plusieurs secteurs traditionnels dont les pratiques et les externalités ne sont pas en adéquation avec les préoccupations sociales actuelles.

Aux niveaux des dynamiques en lien à l'industrie, on note que le lien avec la littérature est moins probant. En effet, on note que les intervenants, de même que la recherche documentaire, n'ont donné que des indications superficielles en lien aux considérations purement stratégiques de la RSE. Bien que plusieurs aient mentionné que ces stratégies pouvaient générer quelques bénéfices stratégiques (ex. : diminution des coûts à long terme, levée des barrières sociales), peu ont mentionné que ces stratégies constituaient des stratégies offensives ou défensives à l'égard des concurrents ou de l'environnement d'affaires ou institutionnel. Intuitivement, on devine qu'il existe possiblement davantage de considérations stratégiques à l'égard des concurrents. Par exemple, il est possible que des stratégies de différenciation au niveau des processus ou de la R&D permettent l'obtention de territoires d'exploitation en raison de la détention de processus d'exploitation moins polluants, favorisant l'approbation par les « *stakeholders* » externes. On estime donc qu'il serait nécessaire d'explorer d'autres avenues de recherche afin de révéler comment ces stratégies sont mises en oeuvre, dans quelle proportion, et quel est leur impact sur l'industrie en général.

En somme, il est nécessaire de mentionner que notre analyse comporte une pertinence certaine dans la compréhension des facteurs ayant un impact sur les stratégies en matière de RSE observées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. Notamment, elle permet de jeter lumière sur les facteurs en lien aux ressources, à l'industrie et aux institutions, dans une perspective flexible qui ouvre une multitude de piste de recherche qui permettront ultérieurement de bonifier cette compréhension. Il serait très pertinent de poursuivre l'analyse dans une perspective comparative inter juridictionnelle, de manière à mieux mettre en exergue le rôle de chaque pilier du tripode stratégique dans la formulation des stratégies en matière de RSE au sein des industries pétrolières. De surcroît, des analyses à d'autres niveaux (individuel, de la firme, etc.) pourraient permettre de creuser davantage la compréhension de l'ensemble des facteurs motivants ces stratégies. Également, elles pourraient permettre de mieux comprendre les interactions entre communautés et entreprises pétrolières, ce qui laisserait davantage entrevoir les mécanismes permettant de favoriser le développement économique de populations vulnérables, telles les Premières Nations.

Bibliographie

Ackerman, R. W. (1973). « How Companies Respond to Social Demands ». *Harvard University Review* vol. 51 (4) pp. 88–98.

Ackerman, R. et Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Virginia : Reston Publishing.

Aguinis, H. et Glavas, A. (2012). « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda ». *Journal of management*, vol. 38 (4) pp. 932-968.

Alberta Energy and Utilities Board (2000). « Earth Sciences Report 2000-05 : Historical Overview of the Fort McMurray Area and Oil Sands Industry in Northeast Alberta ». Alberta Energy Utilities Board et Alberta Geological Survey, version téléchargeable. [En ligne]: http://ags.aer.ca/document/ESR/ESR_2000_05.PDF (page consultée le 27 février 2018).

Alberta Oil Magazine (2008). *The History of the Conservation Board*. [En ligne] : <https://www.albertaoilmagazine.com/2008/07/the-history-of-the-conservation-board/> (page consultée le 12 mai 2018).

Alberta Petroleum Heritage Edukit (2003). *Student Resources : Did You Know?* [En ligne]: http://wayback.archive-it.org/2217/20101208160955/http://www.edukits.ca/petroleum/students_fa.q.htm (page consultée le 27 février 2018).

Alliance Autochtone du Québec (2018). *Droits Ancestraux : L'Acte constitutionnel de 1982*. [En ligne] : <http://www.aaqnaq.com/accueil/ressources/droits-ancestraux/lacte-constitutionnel-de-1982/> (page consultée le 5 mars 2018).

Amit, R. et Schoemaker, P.J.H. (1993). « Strategic Assets and Organizational Rents ». *Strategic Management Journal* vol. 14 (1) pp. 33-46.

Amos, W., Lammey, J., Cairns, M. Et Turan, C. (2011). « Getting Tough on Environmental Crime? Holding the Government of Canada to Account on Environmental Enforcement ». *Ecojustice*, [En ligne] : <https://www.ecojustice.ca/wp-content/uploads/2014/08/Getting-Tough-on-Environmental-Crime.pdf> (page consultée le 24 avril 2018).

Arragón-Correa, J.A. et Sharma, S. (2003). « A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy ». *The Academy of Management Review* vol. 28 (1) pp. 71-88.

Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative and Mercer (2007). « Demystifying Responsible Investment Performance : A Review of Key Academic and Broker Research on ESG Factors ». UNEP Finance Initiative, Mercer, [En ligne] : http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/Demystifying_Responsible_Investment_Performance_01.pdf (page consultée le 9 avril 2018).

Bain, J.S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.

Bain, J. S. (1968). *Industrial Organizations*. New York: John Willey & Sons.

Bansal, P. et Roth, K. (2000). « Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness ». *The Academy of Management Journal* vol. 43 (4) pp. 717-736.

Barin Cruz, L., Boehe, D.M., Ogasavara, M.H. (2013). « CSR-Based Differentiation Strategy of Export Firms From Developing Countries : An Exploratory Study of the Strategy Tripod ». *Business and Society* vol. 20 (10) pp. 1-40.

Baron, D.P. (2001). « Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy ». *Journal of Economics and Management Strategy* vol. 10 (1) pp. 7-45.

Barney, J.B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management* vol. 17 (1) pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001). « Resource-Based Theories of Competitive Advantage : A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View ». *Journal of Management* vol. 27 (6) pp. 643-650.

Barney, J.B., Wright, M. et Ketchen, D.J. Jr. (2001). « The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After 1991 ». *Journal of Management* vol. 27 (6) pp. 625-641.

Barney, J.B., Ketchen, D.J. Jr. et Wright, M. (2011). « The Future of Resource-Based Theory : Revitalization or Decline? ». *Journal of Management* vol. 37 (5) pp. 1299-1315.

Baytex Energy Corp. (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <http://www.baytexenergy.com/corporate/corporate-responsibility-home.cfm> (page consultée le 18 septembre 2018).

Bengtsson, M. et Kock, S. (2000). « “Coopetition” in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously ». *Industrial Marketing Management* vol. 29 (5) pp. 411-426.

Bengtsson, M., Hinttu, S. et Kock S. (2003). « Relationships of Cooperation and Competition Between Competitors ». Publication « Work-in-Progress » présentée à la 19th Annual IMP Conference, 4-6 septembre 2003, Lugano, Suisse.

Bengtsson, M., Eriksson, J. et Wincent, J. (2010). « Co-opetition Dynamics- An Outline for Further Inquiry ». *Competitiveness Review : An International Business Journal* vol. 20 (2) pp. 194-214.

Berkowitz, H., Bucheli, M. et Dumez, H. (2017). « Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations: A Case Study of the Oil and Gas Industry ». *Journal of Business Ethics* vol. 143 (4) pp. 753-769.

Beschorner, T. (2013). « Creating Shared Value : The One-Trick Pony Approach ». *Business Ethics Journal Review* vol. 1 (17) pp. 106-112.

Birol, F. (2010). « World Energy Outlook ». International Energy Agency (IEA), version téléchargeable [En ligne] : <http://www.oecd.org/berlin/46389140.pdf> (page consultée le 1^{er} mai 2018)

Bloomberg (2018). *Brent Crude : Generic Ist « Co » Future*. [En ligne] : <https://www.bloomberg.com/quote/CO1:COM> (page consultée le 16 septembre 2018).

Bloomberg (2018). *WTI Crude*. [En ligne] : <https://www.bloomberg.com/quote/CL1:COM> (page consultée le 16 septembre 2018)

Bondy, K., Moon, J. et Matten, D. (2012). « An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications ». *Journal of Business Ethics* vol. 111 (2) pp. 281-299.

Boréal (2011). *News : Oilsands Metrics Thought Leader Forum at the University of Calgary*. [En ligne] : <https://www.boreal-is.com/fr/blog/oilsands-thought-leader-forum/> (page consultée le 24 avril 2018).

Bott, R.D. (2004). « Evolution of Canada's Oil and Gas Industry ». Canadian Center for Energy Information, Calgary, Alberta, Canada. [En ligne]: <http://www.energybc.ca/cache/oil/www.centreforenergy.com/shopping/uploads/122.pdf> (page consultée le 27 février 2018).

Boutilier, R.G., Black, L.D., Thomson, I. (2012). « From Metaphor to Management Tool – How the Social License to Operate Can Stabilise the Socio-Political Environment for Business ». *International Mine Management 2012 Proceedings*, pp. 227-237. Melbourne : Australian Institute of Mining and Metallurgy.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Brammer, S., Jackson, G. et Matten, D. (2012). « Corporate Social Responsibility and Institutional Theory : New Perspectives on Private Governance ». *Socio-Economic Review* vol. 10 (1) pp. 3-28.

Brandenburger, A. M., et Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday Currency.

Brevini, B. Et Murdock, G. (2017). *Carbon Capitalism and Communication : Confronting Climate Crisis*. Springer, 259 pp.

British Petroleum Canada (2018). *BP in the Community*. [En ligne] : https://www.bp.com/en_ca/canada/bp-in-the-community.html (page consultée le 18 septembre 2018).

Calgary Herald (2013a). « Flaring A Thing of the Past in Alberta’s First Oilfield ». *Calgary Herald*, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/news/local-news/flaring-a-thing-of-the-past-in-alberta> (page consultée le 8 mai 2018).

Calgary Herald (2013b). « 1927 Was Important For Alberta Oil ». *Calgary Herald*, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/news/local-news/1927-was-important-for-alberta-oil> (page consultée le 8 mai 2018).

Campbell, J. L. (2006). « Institutional Analysis and the Paradox of Corporate Social Responsibility ». *American Behavioral Scientist* vol.49 (7) pp. 925-938.

Canada's Oil Sands Innovation Alliance (2018a). *About : Charter*. [En ligne] : <https://www.cosia.ca/about/charter> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Canada's Oil Sands Innovation Alliance (2018b). *Members : Associate Members*. [En ligne] : <https://www.cosia.ca/about/members/associate-members> (page consultée le 16 septembre 2018).

Canada's Oil Sands Innovation Alliance (2018c). *About : Members*. [En ligne] : <https://www.cosia.ca/about/members> (page consultée le 16 septembre 2018).

Canadian Association of Oilwell Drilling Contractors (2018). *About CAODC : History*. [En ligne] : <https://caodc.ca/history> (page consultée le 22 mars 2018).

Canadian Association of Petroleum Producers (2012). *History of CAPP*. Internet Archive, Way Back Machine, [En ligne]: <https://web.archive.org/web/20120705073542/http://www.capp.ca/aboutUs/history/Pages/default.aspx> (page consultée le 8 mai 2018).

Canadian Association of Petroleum Producers (2018a). *Canada's Oil Sands : Oil Sands History and Milestones*. [En ligne]: <https://www.canadasoilsands.ca/en/what-are-the-oil-sands/oil-sands-history-and-milestones> (page consultée le 27 février 2018).

Canadian Association of Petroleum Producers (2018b). *Our Organization*. [En ligne] : <https://www.capp.ca/about-us/our-organization> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Canadian Association of Petroleum Producers (2018c). *Home Page*. [En ligne] : <https://www.capp.ca> (page consultée le 13 mai 2018).

Canadian Mining and Energy (2018). « Transforming Tailings Management In Alberta's Oilsands ». Koocanusa Publications Inc. Network, [En

ligne] : https://www.miningandenergy.ca/alberta/article/transforming_tailings_management_in_albertas_oilsands/ (page consultée le 24 avril 2018).

Canadian Natural Resources Limited (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <https://www.cnrl.com/corporate-responsibility/> (page consultée le 18 septembre 2018).

Carroll, A.B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance ». *Academy of Management Review* vol. 4 (4) pp. 497-505.

Carroll, A.B. (1999). « Corporate Social Responsibility : Evolution of a Definitional Construct ». *Business and Society* vol. 38 (3) pp. 268-295.

Carroll, A.B. (2008). « A History of Corporate Social Responsibility : Concepts and Practices ». Dans A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, et D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, pp. 19-46. Oxford: Oxford University Press.

Carroll, A.B. et Shabana, K.M. (2010). « The Business Case for Corporate Social Responsibility : A Review of Concepts, Research and Practice ». *International Journal of Management Reviews* vol. 12 (1) pp. 85-105.

Cattaneo, C. (2017). « This \$16B Alberta-B.C. Oil Pipeline Has First Nations Backing — But It May Still Never Get Built ». *Energy, Financial Post*, [En ligne] : <https://business.financialpost.com/commodities/energy/this-16b-alberta-b-c-oil-pipeline-has-first-nations-backing-heres-why-it-may-still-never-get-built> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Cenovus Energy (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <https://www.cenovus.com/responsibility/index.html> (page consultée le 18 septembre 2018).

Clarke-Hill, C., Li, H. et Davies, B. (2003). « The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances : Towards a Multi-Paradigm Approach ». *Management Research News* vol. 26 (1) pp. 1-20.

Clean Air Strategic Alliance (2018). *Clean Air Strategic Alliance : Home Page*. [En ligne] : <http://www.casahome.org> (page consultée le 13 mai 2018).

Clean Resource Innovation Network (CRIN) (2018). *About CRIN*. [En ligne] : <https://cleanresourceinnovation.com/about/> (page consultée le 6 mai 2018).

Cleland, M. (2013). « Unpacking Social Licence : Toward A Framework for Addressing the Social Licence Challenge Facing the Natural Ressoure Sector ». Centre for Natural Resources Policy, Discussion Paper, Canada West Foundation, version téléchargeable, [En ligne] : http://cwf.ca/wpcontent/uploads/2015/10/CWF_NRP_UnpackingSocialLicense_DiscussionPaper_NOV2013.pdf (page consultée le 26 mars 2013).

Cleland, M. et Gattinger, M. (2017). « System Under Stress : Energy Decision-Making in Canada and the Need for Informed Reform ». Positive Energy, Université d'Ottawa, version téléchargeable, [En ligne] : https://www.uottawa.ca/positive-energy/sites/www.uottawa.ca.positive-energy/files/systemunderstres_cleland_gattingerfnl_march2017.pdf (page consultée le 13 mai 2018).

Clinton, H. R. (2014). *Hard Choices*. New York : Simon and Schuster.

Cochran, P.L. et Wood, R.A. (1984). « Corporate Social Responsibility and Financial Performance ». *Academy of Management Journal* vol. 27 (1) pp. 42-56.

Conrad, N.C. (1999). *Reading the Entrails : An Alberta Ecohistory*. Calgary : University of Calgary Press.

Contractor, F. J. et Lorange, P. (1988). «Why Should Firms Co-operate? The Strategic Economic Basis for Co-Operative Ventures». Dans Contractor, F.J. et Lorange, P. (Eds.), *Co-operative Strategies in International Business*, pp. 3-30. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Corbett, J. (2016). « Green Movement ». *Climate Change : In Context*, Encyclopedia.com, [En ligne] : <https://www.encyclopedia.com/history/modern-europe/russian-soviet-and-cis-history/green-movement#3079000131> (page consultée le 28 mars 2018).

Corporate Knights (2018). 2018 Global 100. [En ligne] : <http://www.corporateknights.com/reports/2018-global-100/> (page consultée le 9 avril 2018).

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D. (2014). « Contesting the Value of “Creating Shared Value” ». *California Management Review* vol. 56 (2) pp. 130-153.

Crépeau, M. et Duhamel, M. (2008). « Competition Intensity in Canada : A Critique of Recent OECD Findings ». Working paper Series, Working Paper 2008-09, Industry Canada, version téléchargeable [En ligne] : http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/ic/Iu182-1-2008-9-eng.pdf (page consultée le 2 septembre 2018).

Crew Energy Inc. (2018). *Responsibility*. [En ligne] : <https://www.crewenergy.com/responsibility> (page consultée le 18 septembre 2018).

Cross-Sector Partnerships for Sustainable Development (s.d.). « The Suncor Pembina Partnership ». [En ligne] : <http://www.pembina.org/reports/Suncor-Final.pdf> (page consultée le 3 décembre 2018).

CSR Hub (2018). *Baytex Energy Corp. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/BAYTEX-ENERGY-CORP (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *BP PLC CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/BP-PLC (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Canadian Natural Resources Limited CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Canadian-Natural-Resources-Limited (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Cenovus Energy Inc. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Cenovus-Energy-Inc (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Crew Energy Inc. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Crew-Energy-Inc (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Encana Corporation CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/EnCana-Corporation (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Enerplus Corporation CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Enerplus-Corporation (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Exxon Mobil Corporation CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Exxon-Mobil-Corporation (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Husky Energy Inc. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Husky-Energy-Inc (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Imperial Oil Ltd. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Imperial-Oil-Ltd (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Kelt Exploration Ltd. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Kelt-Exploration-Ltd (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *PrairieSky Royalty Ltd. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/PrairieSky-Royalty-Ltd (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Seven Generations Energy Ltd. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Seven-Generations-Energy-Ltd (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Shell Canada Limited CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Shell-Canada-Limited (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Suncor Energy Inc. CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Suncor-Energy-Inc (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Tourmaline Oil Corp CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/TOURMALINE-OIL-CORP (page consultée le 18 septembre 2018).

CSR Hub (2018). *Vermilion Energy Trust CSR Ratings*. [En ligne] : https://www.csrhub.com/CSR_and_sustainability_information/Vermilion-Energy-Trust (page consultée le 18 septembre 2018).

Cumming, P.A. (1982). « Provincial and Federal Legislation Affecting Exploration, Development, Transmission and Marketing of Petroleum and Natural Gas in Canada : An Overview and Comment ». *Canadian-American Law Journal* vol. 1 pp. 17-42.

Daily Oil Bulletin (2015). *Corporate Infographic : Reshaping A Giant : Syncrude Ownership 1965-2015*. JWN, Division de Glacier Media Inc., [En ligne] : <http://www.dailyoilbulletin.com/supplement/daily-infographic/2015/10/5/reshaping-giant-syncrude-ownership-1965-2015/#sthash.OOdYr1rx.dpbs> (page consultée le 4 mars 2018).

Davis, K. (1967). « Understanding the Social Responsibility Puzzle : What Does the Businessman Owe to Society? ». *Business Horizons* vol. 10 (4) pp. 45-50.

Davis, K. (1973). « The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities ». *Academy of Management Journal* vol. 16 (2) pp. 312-322.

De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. et Den Hond, F. (2005). « A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance ». *Business and Society* vol. 44 (3) pp. 283-317.

Delmas, M., et Toffel, M. W. (2004). « Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework ». *Business Strategy and the Environment* vol.13 (4) pp. 209-222.

Devon (2018). *Heavy Oil*. [En ligne] : <http://www.devonenergy.com/operations/heavy-oil> (page consultée le 14 mai 2018).

Dhanaraj, C., et Parkhe, A. (2006). « Orchestrating Innovation Networks ». *Academy of Management Review* vol.31 (3) pp. 659-669.

DiMaggio, P., et Powell, W. W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields ». *American Sociological Review* vol.48 (2) pp. 147-160.

Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review* vol. 20 (1) pp. 65-91.

Dow Jones Sustainability Indices (2018). *About Us*. [En ligne] : <http://www.sustainability-indices.com> (page consultée le 28 mars 2018).

Dubois, A. et Gadde, L.E. (2002). « Systematic Combining : An Abductive Approach to Case Research ». *Journal of Business Research* vol. 55 (7) pp. 553-560.

Duncan, T., et Marecki, J. (2016). « The Effect of Coopetitive Interactions on Performance Outcomes: A Two-Sided Perspective on Dyadic Coopetitive Relationships ». Mémoire de maîtrise (Printemps 2016), Umea School of Business and Economics.

Elkington, J. (2018). « 25 years Ago, I Coined The Phrase “Triple Bottom Line”. Here’s Why It’s Time To Rethink It ». *Harvard Business Review*, June 25 2018, [En ligne] : <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> (page consultée le 9 septembre 2018).

Ellwanger, R., Sawatzky, B. et Zmitrowicz, K. (2017). « Factors Behind the 2014 Oil Decline ». International Economic Analysis Department, Bank of Canada Review, version téléchargeable [En ligne] : <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2017/11/boc-review-autumn2017-ellwanger.pdf> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Encana Corporation (2018). *Encana’s Approach to Sustainability*. [En ligne] : <https://www.encana.com/sustainability/> (page consultée le 18 septembre 2018).

Enerplus (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <http://www.enerplus.com/responsibility/overview-responsibility.cfm> (page consultée le 18 septembre 2018).

Epstein, E.M. (1987). « The Corporate Social Policy Process : Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness ». *California Management Review* vol. 29 (3) pp. 99-114.

Ewart, S. (2014). « Industry Evolves to Address Flaring ». *Calgary Herald*, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/business/energy/industry-evolves-to-address-flaring> (page consultée le 8 mai 2018).

Exxon Mobil (2018). *Home page : Sustainability*. [En ligne] : <https://corporate.exxonmobil.com> (page consultée le 18 septembre 2018).

Financial Post (2017). « Big Bank Oil and Gas Loans Flowing a Bit More Freely Though Mostly for Larger Companies: Reports ». *The Canadian Press, Energy, Financial Post*, [En ligne] : <https://business.financialpost.com/commodities/energy/big-bank-oil-and-gas-loans-flowing-a-bit-more-freely-though-mostly-for-bigger-companies-reports> (page consultée le 6 mai 2018).

Firtova, M. (2017). « Oil Sands in European Media : Representations of the Canadian Oil Sands in European Newspapers, 2008-2013 ». *Journal of Canadian Studies* vol. 51 (1) pp. 186-216.

Flick, U., Von Kardorff, E. et Steinke, I. (2004). *A Companion to Qualitative Research*. London : Sage Publications.

Fondation David Suzuki (2018). *Qui sommes-nous*. [En ligne] : <https://fr.davidsuzuki.org/la-fondation/> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Ford, J.A., Steen, J. et Verreyne, M.L. (2014). « How Environmental Regulations Affect Innovation in the Australian Oil and Gas Industry: Going Beyond the Porter Hypothesis ». *Journal of Cleaner Production* vol. 84 pp. 204-213.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.

Freeman, R.E. (2004). « The Stakeholder Approach Revisited ». *Zeitschrift für Wirtschafts – Und Unternehmensethik* vol. 5 (3) pp. 228-241.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory : The State of the Art*. Cambridge : Cambridge University Press.

Friedman M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits ». *The New York Times Magazine* 13 September pp. 122–124.

Frynas, J.G. (2015). « Strategic CSR, Value Creation and Competitive Advantage ». Dans Lawton, T.C. et Rajwani, T.S. (Eds.) *The Routledge Companion to Non-Market Strategy* pp. 245-262. London and New York : Routledge.

Frynas, J.G. et Yamahaki, C. (2016). « Corporate Social Responsibility : Review and Roadmap of Theoretical Perspectives ». *Business Ethics, A European Review* vol. 25 (3) pp. 258-285.

Gallego-Alvarez, I., Prado-Lorenzo, J.M. et Garcia-Sanchez, I.-M. (2011). « Corporate Social Responsibility and Innovation : A Resource-Based Theory ». *Management Decision* vol. 49 (10) pp. 1709-1727.

Garriga, E. et Melé, D. (2004). « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory ». *Journal of Business Ethics* vol.53 (1-2) pp. 51-71.

Gilberthorpe, E. et Papyrakis, E. (2015). « The Extractive Industries and Development : The Resource Curse at the Micro, Meso and Macro Levels ». *The Extractive Industries and Society* vol. 2 (2) pp. 381-390.

Gladwin, T.N., Kennelly, J.J., Krause, T.-S. (1995). « Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research ». *The Academy of Management Review* vol. 20 (4) pp. 874-907.

Global Reporting Initiatives (2018). *About GRI*. [En ligne] : <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> (page consultée le 28 mars 2018).

Gnyawali, D. R. et R. Madhavan (2001). « Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective ». *Academy of Management Review* vol. 26 (3) pp. 431-445.

Gnyawali, D. R., He, J. et Madhavan, R. (2006). « Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination ». *Journal of Management* vol.32 (4) pp. 507-530.

Gnyawali, D. R. et Park, B. J. R. (2009). « Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model ». *Journal of Small Business Management* vol. 47 (3) pp. 308-330.

Gnyawali, D. R., et Park, B. J. R. (2011). « Co-opetition Between Giants: Collaboration With Competitors for Technological Innovation ». *Research Policy* vol. 40 (5) pp. 650-663.

Gomes-Casseres, B. (1994). « Group versus Group: How Alliance Networks Compete ». *Harvard Business Review* vol. 72 (4) pp. 62–74.

Government of Alberta (2016). *About the Industry : Conventional Crude Oil and Oil Sands*. Alberta Canada [En ligne] : <http://www.albertacanada.com/business/industries/og-conventional-crude-oil-and-oil-sands.aspx> (page consultée le 27 février 2018).

Government of Alberta (2018a). *Conventional Oil : Turner Valley Period : 1914-1946*. Alberta Culture and Tourism [En ligne] : <http://history.alberta.ca/energyheritage/oil/the-waterton-and-the-turner-valley-eras-1890s-1946/turner-valley-period-1914-1946/default.aspx> (page consultée le 27 février 2018).

Government of Alberta (2018b). *Conventional Oil : Leduc Field Booms*. Alberta Culture and Tourism [En ligne] : <http://history.alberta.ca/energyheritage/oil/the-leduc-era-1947-to-1970s/preparation-for-the-leduc-discovery/leduc-field-booms/default.aspx> (page consultée le 27 février 2018).

Government of Alberta (2018c). *Oil Sands : From Sun Oil Company to Suncor Inc.* Alberta Culture and Tourism [En ligne] : <http://history.alberta.ca/energyheritage/sands/mega-projects/experimentation-and-commercial-development/from-sun-oil-company-to-suncor.aspx> (page consultée le 27 février 2018).

Government of Alberta (2018d). *Gas : Flaring*. [En ligne] : <http://history.alberta.ca/energyheritage/gas/transformation/regulation/flaring.aspx> (page consultée le 8 mai 2018).

Government of Alberta (2018e). *Oil Sands : Alberta Oil Sands Technology And Research Authority*. [En ligne] : <http://www.history.alberta.ca/energyheritage/sands/underground-developments/energy-wars/alberta-oil-sands-technology-and-research-authority.aspx> (page consultée le 2 mars 2018).

Gouvernement du Canada (2013). *Défi-climat du Canada : Mesures volontaires et Registres (MVR) : rapport d'état, novembre 1995*. [En ligne] : <http://publications.gc.ca/site/eng/9.679638/publication.html> (page consultée le 22 mars 2018).

Government of Canada (2017). *First Nations in Canada*. Indigenous and Northern Affairs Canada, [En ligne] : <https://www.aadnc-aandc.gc.ca/eng/1307460755710/1307460872523> (page consultée le 12 mai 2018).

Government of Canada (2018). *Canada's New Superclusters*. [En ligne] : <https://www.ic.gc.ca/eic/site/093.nsf/eng/00008.html> (page consultée le 6 mai 2018).

Guilbeault, S. et Reynolds, M. (2008). « Canada's Reputation Tarnished by Tar Sands ». Pembina Institute, [En ligne] : <http://www.pembina.org/op-ed/1673> (page consultée le 26 mars 2018).

Gulati, R., et Gargiulo, M. (1999). « Where Do Interorganizational Networks Come From? » *American Journal of Sociology* vol.104 (5) pp. 1439-1493.

Hack, L., Kenyon, A.J, et Wood, E.H. (2014). « A Critical Corporate Social Responsibility (CSR) Timeline : How Should It Be Understood Now? ». *International Journal of Management Cases* vol. 16 (4) pp. 46-55.

Hagget, S. (2010). « Update 1-Suncor Earmarks C\$1Bln to Cut Tailings ». Market News, Thomson Reuters, [En ligne] : <https://www.reuters.com/article/suncor/update-1-suncor-earmarks-c1-bln-to-cut-tailings-idUSN1726713020100617> (page consultée le 7 avril 2018).

Harrison, J.S. et Freeman, R.E. (1999). « Stakeholders, Social Responsibility, and Performance : Empirical Evidence and Theoretical Perspectives ». *The Academy of Management Journal* vol. 42 (5), Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance pp. 479-485.

Hart, S. L. (1995). « A Natural Resource-Based View of the Firm ». *Academy of Management Review* vol. 20 (4) pp. 986-1014.

Healing, D. (2017a). « Oilsands Pioneers Recall Big Promise, Big Problems With Industry's First Mine ». Canadian Broadcasting Corporation (CBC), The Canadian Press, [En ligne] : <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/oilsands-history-pioneers-industry-oil-alberta-1.4171770> (page consultée le 8 mai 2018).

Healing, D. (2017b). « Imaginea Energy CEO Vows to Pursue Greener Path After Oil firm Splits With Backers ». The Canadian Press, The Globe and Mail, [En ligne] : <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/energy-and-resources/imaginea-energy-ceo-vows-to-pursue-greener-path-after-oil-firm-splits-with-backers/article37080776/> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Healing, D. (2017c). « More Canadian Oil Companies Considering Mergers to Survive the Slump ». The Canadian Press, Economy, Global News, [En ligne] : <https://globalnews.ca/news/3457419/more-canadian-oil-companies-considering-mergers-to-survive-the-slump/> (page consultée le 6 mai 2018).

Healing, D. (2017d). « Imaginea CEO Suzanne West Keeps the Brand But Not Its Oil Assets in Split With Backers ». The Canadian Press, Calgary Herald, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/business/energy/imaginea-ceo-suzanne-west-keeps-the-brand-but-not-its-oil-assets-in-split-with-backers> (page consultée le 1^{er} septembre 2018).

Humphries, M. (2008). « North American Oil Sands : History of Development, Prospects For the Future ». CRS Report For Congress Order Code RL34258, Congressional Research Service, version téléchargeable, [En ligne] : http://www.andrewnikiforuk.com/Dirty_Oil_PDFs/USReport%20to%20congress2008.pdf (page consultée le 8 mai 2018).

Husky Energy (2018). *Responsibility*. [En ligne] : <http://www.huskyenergy.ca/responsibility/default.asp> (page consultée le 18 septembre 2018).

Hussey, I. (2017). « Fifty Years of Alberta's Oil Sands ». Parkland Blog, Parkland Institute, [En ligne] : https://www.parklandinstitute.ca/fifty_years_of_albertas_oil_sands (page consultée le 4 septembre 2018).

Husted, B.W. et De Jesus Salazar, J. (2006). « Taking Friedman Seriously : Maximizing Profits and Social Performance ». *Journal of Management Studies* vol. 43 (1) January 2006 pp. 75-91.

Husted, B.W. et Allen, D.B. (2006). « Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise : Strategic and Institutional Approaches ». *Journal of International Business Studies* vol. 37 (6) pp. 838-849.

Husted, B.W. et Allen, D.B. (2007). « Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation Among Large Firms : Lessons From the Spanish Experience ». *Long Range Planning* vol. 40 (6) pp. 594-610.

Imperial Oil (2018). *Home Page : Sustainability*. [En ligne] : <https://www.imperialoil.ca> (page consultée le 18 septembre 2018).

Indigenous Environmental Network (2018a). *About*. [En ligne] : <http://www.ienearth.org/about/> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Indigenous Environmental Network (2018b). *Tar Sands*. [En ligne] : <http://www.ienearth.org/what-we-do/tar-sands/> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Integral Strategy Network (2017). *Business : Oil Sands Leadership Initiative (OSLI) : Designing A Collaborative Approach to Oil And Gas Innovation*. [En ligne] : <https://integralstrategy.net/challenge/oil-sands-leadership-initiative-osli/> (page consultée le 15 avril 2018).

ISO 14001 Resources (2018). *ISO 14001 Requirements*. [En ligne] : <http://www.iso14001.com.au/iso-14001-requirements.html> (page consultée le 16 septembre 2018).

Jones, J. (2018). « Baytex agrees to buy rival oil company Raging River Exploration ». *The Globe and Mail*, [En ligne] : <https://www.theglobeandmail.com/business/article-baytex-agrees-to-buy-rival-oil-company-raging-river-exploration-ltd/> (page consultée le 18 septembre 2018).

Jones, J. (2018). « Suzanne West, Who Sought to Reinvent the Energy Company, Dies at 52 ». *The Globe and Mail*, [En ligne] : <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/energy-and-resources/suzanne-west-who-sought-to-reinvent-the-energy-company-dies-at-52/article38243198/> (page consultée le 1^{er} septembre 2018).

Jones, T.M. (1980). « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined ». *California Management Review* vol. 22 (2) pp. 59-67.

Keim, G. (2003). « Nongovernmental Organizations and Business-Government Relations: The importance of Institutions ». Dans J. P. Doh, et H. Teegen (Eds.), *Globalization and NGOs: Transforming Business, Governments, and Society*. Westport, Connecticut: Praeger.

Kelt Exploration (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <http://keltexploration.com/health-safety-environment/> (page consultée le 18 septembre 2018).

King, N. (1994). « The Qualitative Research Interview ». Dans C. Cassell et G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide* (pp. 14-36). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications Inc.

Klein, N. (2015). *Tout peut changer*. Canada : Lux Éditeur.

Kolbert, E. (2014). *The Sixth Extinction : An Unnatural History*. New York : Henry Holt and Company.

Krajnc, A. Et Wartel, L. (2004). « Top 10 Canadian NGO Strategies and Tactics to Combat Climate Change ». *Canadian Dimension* vol. 38 (1) January-February 2004. [En ligne] : <https://canadiandimension.com/articles/view/top-10-canadian-ngo-strategies-tactics-to-combat-climate-change> (page consultée le 31 mars 2018).

Krause, V. (2012). « Vivian Krause : Oil Sands Money Trail : Billionaire U.S. Foundations Fund Canada's Green Groups ». *Special to Financial Post*, [En ligne] : <https://business.financialpost.com/opinion/vivian-krause-oil-sands-money-trail> (page consultée le 4 septembre 2018).

Laboucan-Massimo, M. (2015). « Awaiting Justice : Indigenous Resistance in the Tar Sands of Canada ». *Open Democracy, 50.50 : Gender, Sexuality and Social Justice*, [En ligne] : <https://www.opendemocracy.net/5050/melina-loubicanmassimo/awaiting-justice--indigenous-resistance-to-tar-sand-development-in-cana> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997). « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents : A Syncretic Model ». *Academy of Management Review* vol. 22 (1) pp. 110-141.

Lamb, A. (2018). « In 1948, CBC Edmonton Went Live With Explosive Story Even Before Station Officially Opened ». *CBC Open House*, Canadian Broadcasting Corporation (CBC), [En ligne] : <https://www.cbc.ca/news/canada/edmonton/cbc-edmonton-atlantic-no-3-adrienne-lamb-1.4578371> (8 mai 2018).

Lavie, D. (2006). « The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View ». *Academy of Management Review* vol.31 (3) pp. 638-658.

Lee, M.-D. P. (2008). « A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility : Its Evolutionary Path and the Road Ahead ». *International Journal of Management Reviews* vol. 10 (1) pp. 53-73.

Lewis, J. (2015). « Alberta NDP's Plan to Increase Carbon Fees Another Strain On Oil Industry ». *The Globe and Mail*, [En ligne] : <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/energy-and-resources/alberta-ndp-plan-to-increase-carbon-fees-further-strains-oil-industry/article25121784/> (page consultée le 6 mai 2018).

Lindgreen, A. et Swaen, V. (2010). « Corporate Social Responsibility ». *International Journal of Management Reviews* vol. 12 (1) pp. 1-7.

Lin, Z. J., Peng, M. W., Yang, H. et Sun, S. L. (2009). « How Do Networks and Learning Drive M&As? An Institutional Comparison Between China and the United States ». *Strategic Management Journal* vol.30 (10) pp. 1113-1132.

Luo, Y (2007). « A Coopetition Perspective of Global Competition ». *Journal of World Business* vol. 42 (7) pp.129-144.

Madhavan, R., Gnyawali, D. R., et He, J. (2004). « Two's Company, Three's a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks ». *Academy of Management Journal* vol. 47 (6) pp. 918-927.

Malik, M. (2015). « Value-Enhancing Capabilities of CSR : A Brief Review of Contemporary Literature ». *Journal of Business Ethics* vol. 127 (2) pp. 419-438.

Margolis, J. D. et Walsh, J. P. (2003). « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business ». *Administrative Science Quarterly* vol.48 (2) pp. 268–305.

Martínez, J. B., Fernández, M. L., et Fernández, P. M. R. (2016). «Corporate Social Responsibility: Evolution Through Institutional and Stakeholder Perspectives ». *European*

Journal of Management and Business Economics, vol. 25 (1) pp. 8-14.

Matten, D. et Crane, A. (2005). « Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization ». *Academy of Management Review* vol. 30 (1) pp.166–79.

Matten, D. et Moon, J. (2008). « ‘Implicit’ and ‘Explicit’ CSR : A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe ». *Academy of Management Review* vol. 33 (2) pp. 404-424.

McWilliams, A. et Siegel, D. (2000). « Corporate Social Responsibility and Financial Performance : Correlation or Misspecification ? ». *Strategic Management Journal* vol. 21 (5) pp. 603-609.

McWilliams, A. et Siegel, D. (2001). « Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective ». *Academy of Management Review* vol. 26 (1) pp. 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D.S., Wright, P.M. (2006). « Corporate Social Responsibility : Strategic Implications ». *Journal of Management Studies* vol. 43 (1) pp. 1-18.

Mehra, B. (2002). « Bias in Qualitative Research: Voices From An Online Classroom ». *The Qualitative Report* vol. 7 (1) pp. 1-19.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *Academy of Management Review* vol.22 (4) pp. 853-886.

Moskowitz, M. (1972). « Choosing Socially Responsible Stocks ». *Business and Society Review* vol. 1 pp. 71-75.

Mumby, H. (2013). « What are 3P Oil & Gas Reserves and Why Are They Important? ». Evaluate Energy, [En ligne] : <http://blog.evaluateenergy.com/what-are-3p-oil-gas-reserves-and-why-are-they-important> (page consultée le 4 septembre 2018).

Muthuri, J.N. et Gilbert, V. (2011). « An Institutional Analysis of Corporate Social Responsibility in Kenya ». *Journal of Business Ethics* vol. 98 (3) pp. 467-483.

Mutti, D., Yakovleva, N., Vazquez-Brust, D. et Di Marco, M. H. (2012). « Corporate Social Responsibility in the Mining Industry : Perspectives From Stakeholder Groups in Argentina ». *Resource Policy* vol. 37 pp. 212-222.

National Energy Board (2000). « Canada's Oil Sands : A Supply and Market Outlook to 2015 ». Government of Canada, National Energy Board Publications Office, version téléchargeable, [En ligne] : <http://publications.gc.ca/collections/Collection/NE23-89-2000E.pdf> (page consultée le 3 septembre 2018).

National Oil Sands Task Force (1995). « Comprehensive Report : The Oil Sands : A New Energy Vision for Canada ». National Task Force on Oil Sands Strategies of the Alberta Chamber of Resources, version téléchargeable, [En ligne] : <https://www.acr-alberta.com/app/uploads/The-Oil-Sands-A-New-Energy-Vision-for-Canada.pdf> (page consultée le 25 mars 2018).

Nelson, P., Krogman, N., Johnston, L. et St-Clair, C.C. (2015). « Dead Ducks and Dirty Oil : Media Representations and Environmental Solutions ». *Society and Natural Resources* vol. 28 (4) pp. 345-359.

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press.

O'Connor, A. et Shumate, M. (2010). « An Economic Industry and Institutional Level of Analysis of Corporate Social Responsibility Communication ». *Management Communication Quarterly* vol. 24 (4) pp. 529-551.

Oil Sands Leadership Initiative (2011). « Charter of the Oil Sands Leadership Initiative ». [En ligne] : http://www.sciconnect.ca/uploads/files/OSLI_Signed_Charter.pdf (page consultée le 15 avril 2018).

Oil Sands Leadership Initiative (2012). « The Collaborative Way ». [En ligne] : http://www.sciconnect.ca/uploads/files/OSLI_Collaborative_Report_2012.pdf (page consultée le 15 avril 2018).

Oliver, C. (1997). « Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views ». *Strategic Management Journal* vol. 18 (9) pp. 697-713.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L. et Rynes, S. L. (2003). « Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis ». *Organization Studies* vol.24 (3) pp. 403-441.

Organisation internationale de normalisation (2009). « La famille ISO 14000 des normes internationales pour le management environnemental ». [En ligne] : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/theiso14000family_2009.pdf (page consultée le 9 avril 2018).

Organisation internationale de normalisation (2018). *ISO 14000-Management Environnemental*. [En ligne] : <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html> (page consultée le 9 avril 2018).

Oil Sands Community Alliance (2016). *About OSCA*. [En ligne] : <http://www.oscaalberta.ca/about-osca/> (page consultée le 6 mai 2018).

Oilweek (2018). « Oilweek Top 100 : An Uneven Recovery : Integrated Operators Found Their Footing in 2017, While Gas Producers Stumbled ». KPMG, [En ligne] : <http://www2.jwnenergy.com/l/105542/2018-06-26/3rz6q4> (page consultée le 18 septembre 2018).

Okura, M. et Carfi, D. (2014). « Coopetition and Game Theory ». *Journal of Applied Economic Sciences* vol. 9 (3) pp. 458-469.

Padgett, R.C. et Galan, J.I. (2010). « The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility ». *Journal of Business Ethics* vol. 93 (3) pp. 407-418.

Padula, G. et Dagnino, G.B. (2007). « Untangling the Rise of Coopetition : The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure ». *International Studies of Management and Organizations* vol. 37 (2) pp. 32-52.

Paskey, J., Steward, G., Williams, A. (2013). « The Alberta Oil Sands Then and Now : An Investigation of the Economic, Environmental and Social Discourses Across Four Decades ». Oil Sands Research and Information Network, University of Alberta, School of Energy and the Environment, Alberta. OSRIN Report No. TR-38, 108 pp.

Pembina Institute (2018a). *The Pembina Institute Story*. [En ligne] : <http://www.pembina.org/about/our-story> (page consultée le 1^{er} avril 2018).

Pembina Institute (2018b). *Home Page*. [En ligne] : <http://www.pembina.org> (page consultée le 24 avril 2018).

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., et Chen, H. (2009). « The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod ». *The Academy of Management Perspectives* vol.23 (3) pp. 63-81.

Peng, M. W., Wang, D. Y., et Jiang, Y. (2008). « An Institution-Based View of International Business Strategy: A focus on Emerging Economies ». *Journal of International Business Studies* vol.39 (5) pp. 920-936.

Pine Cliff Energy Ltd. (2018). *Home Page*. [En ligne] : <http://www.pinecliffenergy.com> (page consultée le 18 septembre 2018).

Pineault, E. et Hussey, I. (2017). « Restructuring In Alberta's Oil Industry : Internationals Pull Out, Domestic Majors Double Down ». *Parkland Blog, Parkland Institute*, [En ligne] : https://www.parklandinstitute.ca/restructuring_in_albertas_oil_industry (page consultée le 7 avril 2018).

Pipeline Safety Trust (2018). *About the Pipeline Safety Trust*. [En ligne] : <http://pstrust.org/about/> (page consultée le 24 avril 2018).

Porter, M.E. (1979). « How Competitive Forces Shape Strategy ». *Harvard Business Review* March-April pp. 137-145.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. 1st Edition. New York, NY: The Free press.

Porter, M.E. (1990). « The Competitive Advantage of Nations ». *Harvard Business Review* March-April 1990 pp. 73-93.

Porter, M. (1996). « What Is Strategy ? ». *Harvard Business Review* November-December pp. 61-78.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2002). « The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy ». *Harvard Business Review* December 2002 pp. 3-16.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2006). « Strategy and Society : The Link Between Corporate Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review* vol. 84 pp. 78-92.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2011). « Creating Shared Value : How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth ». *Harvard Business Review* January-February 2011 pp. 1-17.

Powell, W. W., Koput, K. W., et Smith-Doerr, L. (1996). « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology ». *Administrative science quarterly* vol. 41 (1) pp. 116-145.

Prairie Sky Royalty Ltd. (2018). *Responsibility*. [En ligne] : <https://www.prairiesky.com/responsibility> (page consultée le 18 septembre 2018).

Prno, J. et Slocombe, D.S. (2012). « Exploring the Origins of ‘Social License to Operate’ in the Mining Sector : Perspectives from Governance and Sustainability Theories ». *Resources Policy* vol. 37 (3) pp. 346-357.

Province of Alberta (2016). « Mines and Minerals Act : Revised Statutes of Alberta 2000 Chapter M-17 ». Alberta Queen’s Printer, [En ligne] : <http://www.qp.alberta.ca/documents/Acts/M17.pdf> (page consultée le 13 mai 2018).

Purdy, A. (2005). « The Kyoto Protocol ». *The Guardian, International Edition*, [En ligne] : <https://www.theguardian.com/environment/2005/feb/16/sciencenews.environment> (page consultée le 28 avril 2018).

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.

Raufflet, E., Barin Cruz, L. et Bres, L. (2014). « An Assessment of Corporate Social Responsibility Practices in the Mining and Oil and Gas Industries ». *Journal of Cleaner Production* vol. 84 pp. 256-270.

Reuters (2015). « New Democrats Win Alberta Election As Canada's Oil Sands Dump Conservatives ». *The Guardian*, [En ligne] : <https://www.theguardian.com/world/2015/may/06/new-democrats-win-alberta-election-as-canadas-oil-sands-dump-conservatives> (page consultée le 9 septembre 2018).

Robinson, B. (2017). « How Do We Solve a Problem Like The Alberta Energy Regulator? ». *Ecojustice Blog*, [En ligne] : <https://www.ecojustice.ca/fixing-alberta-energy-regulator/> (page consultée le 6 mai 2018).

Rupp, D.E., Williams, C.A. et Aguilera, R.V. (2010). « Increasing Corporate Social Responsibility Through Stakeholder Value Internalization (and the Catalyzing Effect of New Governance) : An Application of Organizational Justice, Self-Determination, and Social Influence Theories ». Dans M. Scminke (Ed.), *Managerial Ethics : Managing the Psychology of Morality*, pp. 69-88. New York : Routledge.

Russo, M. V., et Fouts, P. A. (1997). « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability ». *Academy of Management Journal* vol. 40 (3) pp. 534-559.

Sadik, T. et Dyck, N. (2016). « Indigenous Political Organizations and Activism in Canada ». *Historica Canada, The Canadian Encyclopedia*, [En ligne] : <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/aboriginal-people-political-organization-and-activism/> (page consultée le 4 septembre 2018).

Savanna Energy (2018). *Award-Winning Aboriginal Partnerships*. [En ligne] : <http://www.savannaenergy.com/community/aboriginal-partnerships/> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Scherer, A. G. et Palazzo, G. (2011). « The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy ». *Journal of Management Studies* vol.48 (4) pp. 899-931.

Schmitt, R. (2010). « Dealing With Wicked Issues: Open Strategizing and the Camisea Case ». *Journal of Business Ethics* vol. 96 (supplement 1) pp. 11-19.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publication Series.

Sethi, S. P. (1975). « Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework ». *California Management Review* vol. 17 (3) pp. 58-64.

Seven Generations Energy (2018). *Home Page : Code of Conduct*. [En ligne] : <https://www.7genergy.com> (page consultée le 18 septembre 2018).

Sharma, S., et Vredenburg, H. (1998). « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities ». *Strategic Management Journal* vol.19 (8) pp. 729-753.

Shell Canada (2018a). *Sustainability Reporting*. [En ligne] : https://www.shell.ca/en_ca/sustainability/reporting.html (page consultée le 22 mars 2018).

Shell Canada (2018). *Sustainability*. [En ligne] : https://www.shell.ca/en_ca/sustainability.html (page consultée le 18 septembre 2018).

Shell Canada (2018). *Home Page: Sustainability*. [En ligne] : <https://www.shell.ca> (page consultée le 12 novembre 2018)

Shell USA (2018). *Home Page: Sustainability*. [En ligne] : <https://www.shell.us> (page consultée le 12 novembre 2018).

Shrivastana, P. (1995a). « Ecocentric Management for a Risk Society ». *The Academy of Management Review* vol. 20 (1) pp. 118-137.

Shrivastana, P. (1995b). « Environmental Technologies and Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal* vol. 16, Special Issue : Technological Transformation and the New Competitive Landscape pp. 183-200.

Shrivastana, P. (1995c). « The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability ». *The Academy of Management Review* vol. 20 (4) pp. 936-960.

Snyder, J. (2017). « Oil and Gas Industry Says Environmental Rules Cost Hundreds of Millions ». *Energy, Financial Post*, [En ligne] : <https://business.financialpost.com/commodities/energy/oil-and-gas-industry-says-environmental-rules-cost-hundreds-of-millions> (page consultée le 6 mai 2018).

Southwick, R. (2017). « Oilsands @ 50 : Triumph Over Challenges Gave Rise to Alberta's Oilsands ». *Calgary Herald, Postmedia*, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/business/energy/oilsands-50-triumph-over-challenges-gave-rise-to-albertas-oilsands> (page consultée le 12 mai 2018).

Spartan Energy Corp. (2018). *Home Page*. [En ligne] : <http://www.spartanenergy.ca> (page consultée le 18 septembre 2018).

Spencer, D.L. (1958). « Dare we Renege? The Social Responsibility of Business in the World Scene ». *Business Horizons* vol. 1 (4) pp. 38-47.

Statistics Canada (2016). *11-402-X : Energy*. Government of Canada, [En ligne] : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-402-x/2012000/chap/ener/ener-eng.htm> (page consultée le 13 mai 2018).

Steward, G. (2017). « Betting on Bitumen : Alberta's Energy Policies From Lougheed to Klein ». Parkland Institute et The Canadian Centre for Policy Alternatives, version téléchargeable [En ligne] : <https://d3n8a8pro7vhmx.cloudfront.net/parklandinstitute/pages/459/attachments/original/1496686713/bettingonbitumen.pdf?1496686713> (page consultée le 4 septembre 2018).

Stratos (2016). *Home Page*. [En ligne] : <http://www.stratos-sts.com> (page consultée le 24 avril 2018).

Suncor (2018a). *The Oil Sands Story (1960s, 1970s and 1980s)*. [En ligne] : <http://www.suncor.com/about-us/history/The-Oil-Sands-Story> (page consultée le 27 février 2018).

Suncor (2018b). « Fort McKay and Mikisew Cree First Nations Complete Purchase of 49 Per Cent Interest In Suncor's East Tank Farm Development ». [En ligne] : <http://www.suncor.com/en-CA/newsroom/news-releases/2170192> (page consultée le 1^{er} mai 2018).

Suncor (2018c). *Sustainability*. [En ligne] : <http://www.suncor.com/sustainability> (page consultée le 18 septembre 2018).

Tamarack Valley Energy (2018). *Home Page*. [En ligne] : <http://www.tamarackvalley.ca/com-involve/> (page consultée le 18 septembre 2018).

Tasker, J.P. (2017). « Amid Trans Mountain Uncertainty, Pro-Pipeline Indigenous Peoples Make a Pitch for Development ». Analysis, Canadian Broadcasting Corporation (CBC),

[En ligne] : <https://www.cbc.ca/news/politics/pro-pipeline-indigenous-people-trans-mountain-1.4253470> (page consultée le 6 mai 2018).

Taylor, B. (1971). « The Future Development of Corporate Strategy ». *The Journal of Business Policy* vol. 2 (2) pp. 22-38.

Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). « Dynamic Capabilities and Strategic Management ». *Strategic Management Journal* vol.18 (7) pp. 509-533.

The University of British Columbia (2009). *Constitution Act, 1982 Section 35*. First Nations and Indigenous Studies, [En ligne] : http://indigenousfoundations.arts.ubc.ca/constitution_act_1982_section_35/ (page consultée le 5 mars 2018).

Thomson, I., Boutilier, R.G. (2011). « The Social Licence to Operate ». Dans Darling, P. (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook*. Colorado, Littleton.

TORC Oil and Gas Ltd. (2018). *Home Page*. [En ligne] : <http://torcoil.com> (page consultée le 18 septembre 2018).

Tourmaline Oil (2018). *Corporate Responsibility*. [En ligne] : <https://www.tourmalineoil.com/corporate-responsibility/> (page consultée le 18 septembre 2018).

Trading Economics (2018). *Brent Crude Oil :1970-2018*. [En ligne] : <https://tradingeconomics.com/commodity/brent-crude-oil> (page consultée le 7 avril 2018).

Tran, A. (2018). *Alberta Tar Sands Timeline*. Timetoast [En ligne] : <https://www.timetoast.com/timelines/alberta-tar-sands-timeline> (page consultée le 27 février 2018).

Tuzzolino, F. et Armandi, B. (1981). « A Need Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review* vol. 6 (1) pp. 21-28.

United Nations Climate Change (2018). *KP Introduction*. United Nations Framework Convention on Climate Change, [En ligne] : <https://unfccc.int/process/the-kyoto-protocol> (page consultée le 28 mars 2018).

University of Alberta (2018). *Oil Sands*. Faculty of Engineering, Institute for Oil Sands Innovation (IOSI). [En ligne]: <https://www.ualberta.ca/engineering/research/groups/oil-sands-innovation/oil-sands> (page consultée le 2 septembre 2018).

Van de Ven, B. (2008). « An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility ». *Business Ethics* vol. 82 (2) pp. 339-352.

Van Marrewijk, M. et Werre, M. (2002). « Multiple Levels of Corporate Sustainability ». *European Commission Social Fund (ECSF) article 6 : Innovative Measures* pp. 1-12.

Varcoe, C. (2017). « When the Oilsand Hit Pay Dirt ». *Calgary Herald, Postmedia*, [En ligne] : <https://calgaryherald.com/business/energy/when-the-oilsands-hit-pay-dirt> (page consultée le 22 mars 2018).

Vassiliou, M.S. (2018). *Historical Dictionary of the Petroleum Industry*. Rowman and Littlefield.

Vermilion Energy Corp. (2018). *Our Responsibility : Health, Safety and Environment*. [En ligne] : <http://www.vermilionenergy.com/our-responsibility/health-safety-environment.cfm> (page consultée le 18 septembre 2018).

Waddock, S. A. et Graves, S. B. (1997a). « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link ». *Strategic Management Journal* vol.18 (4) pp. 303-319.

Waddock, S. A. (2004). « Parallel Universes: Companies, Academics, And the Progress of Corporate Citizenship ». *Business and Society Review* vol.109 (1) pp. 5-42.

Wartick, S.L. et Cochran, P.L. (1985). « The Evolution of the Corporate Social Performance Model ». *The Academy of Management Review* vol. 10 (4) pp. 758-769.

Weaver, G.R., Treviño, L.K., et Cochran, P.L. (1999). « Corporate Ethics Programs as Control Systems : Influences of Executive Commitment and Environmental Factors ». *Academy of Management Journal* vol. 42 (1) pp. 41-57.

Wernerfelt, B. (1984). « A Resource-Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal* vol. 5 (2) pp. 171-180.

Wheeler, D., Colbert, B. et Freeman, R.E . (2003). « Focusing on Value : Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World ». *Journal of General Management* vol. 28 (3) pp. 1-28.

Whitney, C.M. (2016). « Environmental Movement ». *Pollution A to Z, Encyclopedia.com*, [En ligne] : <https://www.encyclopedia.com/earth-and-environment/ecology-and-environmentalism/environmental-studies/environmental-movement> (page consultée le 28 mars 2018).

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications*. 1st edition. New York, New York: The Free Press.

Williamson, S. (2017). « Canadian M&A Activity At 10-Year High Due to Oil-Sands Sell-Off ». *Deal Law Wire, Norton Rose Fullbright, Blog Network*, [En ligne] : <https://www.deallawwire.com/2017/07/19/canadian-ma-activity-at-10-year-high-due-to-oil-sands-sell-off/> (page consultée le 6 mai 2018).

Wingfield, B. (2017). « Quicktake : Oil Prices ». Bloomberg, [En ligne] : <https://www.bloomberg.com/quicktake/oil-prices> (page consultée le 22 mars 2018).

Wood, D.J. (1991). « Corporate Social Performance Revisited ». *The Academy of Management Review* vol. 16 (4) pp. 691-718.

Yang, X. et Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective ». *Journal of Business Ethics* vol.86 (2) pp. 155-169.

Yin, J. et Zhang, Y. (2012). « Institutional Dynamics and Corporate Social Responsibility (CSR) In An Emerging Country Context : Evidence From China ». *Journal of Business Ethics* vol. 111 (2) pp. 301-316.

Young, M. (2017). « Alberta Operators Face Over \$2 Billion In Environmental LLR Liabilities ». *Evaluate Energy*, [En ligne] : <http://blog.evaluateenergy.com/alberta-operators-face-over-2-billion-in-environmental-llr-liabilities> (page consultée le 4 septembre 2018).

Zdeb, C. (2015). « Sept. 2018, 1973 : Green Light For Syncrude, Biggest Project in Alberta History ». *Edmonton Journal, Postmedia*, [En ligne] : <https://edmontonjournal.com/news/local-news/sept-18-1973-green-light-for-syncrude-biggest-project-in-alberta-history> (page consultée le 12 mai 2018).

Zhang, R., Zhu, J., Yue, H. et Zhu, C. (2010). « Corporate Philanthropic Giving, Advertising Intensity, and Industry Competition Level ». *Journal of Business Ethics* vol. 94 (1) pp. 39-52.

Annexes

Annexe A : messages visant à établir un premier contact avec les intervenants

Version française :

Bonjour, je vous contacte afin de solliciter votre participation à un projet de recherche universitaire de 2^e cycle portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein de l'industrie pétrolière. Le projet de maîtrise porte sur la stratégie des entreprises en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta et vise à identifier les facteurs qui sous-tendent ces initiatives stratégiques. En identifiant ces facteurs, l'étude vise à pouvoir formuler des recommandations visant les décideurs des secteurs public et privé afin de favoriser l'émergence de ces initiatives de RSE.

Pour vous aviser, ce projet est supporté financièrement par la Chaire de gestion de l'énergie de HEC Montréal, dont le titulaire est M. Pierre-Olivier Pineau.

Afin d'identifier ces facteurs, des entrevues sont réalisées avec des experts ayant une connaissance approfondie de l'industrie et des pratiques de RSE. Mes recherches m'ont permis de vous identifier, et il appert que votre expérience en tant que « ____ titre ____ » au sein de « ____ organisation ____ » soit tout à fait pertinente dans le cadre de cette étude.

Seriez-vous disponible pour une entrevue téléphonique, d'une durée d'environ 30 minutes, afin que je puisse vous poser quelques questions concernant les initiatives stratégiques en matière de RSE menées au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta? Nous pourrions fixer une date et une heure pour mener l'entrevue, à votre convenance.

Je vous remercie d'avance pour votre temps et pour votre aide.

Veillez agréer mes salutations les plus sincères,

François Deslandres

Version anglaise

Hi,

I am a graduate student conducting research on corporate social responsibility (CSR) initiatives within the Albertan oil industry. I am reaching out to you to ask if you would consent to being interviewed in the context of that research. The thesis that we are currently working on seeks to identify the factors which determine the types of CSR initiatives undertaken by oil companies in that province. The objective is to eventually make recommendations to public and private sector decision-makers to promote and support the development of CSR initiatives that can benefit non-corporate stakeholders.

This project is financed by HEC Montreal's Chair in Energy Sector Management, which is currently held by Pierre-Olivier Pineau.

In order to identify the factors underlying decisions made in respect of CSR initiatives, we are interviewing experts to gain insights into the oil industry and CSR practices among oil corporations. We have preliminarily identified you as an expert ; indeed, your experience as “ __title__ ” within “ __organization__ ” appears to be of great relevance to our study.

Would you be available for a half hour phone interview on the foregoing? We would be happy to set a date and a time, at your best convenience.

Thanking you in advance for invaluable assistance, I remain

,Yours truly,

François Deslandres

Annexe B : questionnaires pour les entretiens semi-dirigés, versions française et anglaise

Version française :

Présentation

Bonjour, tel qu'entendu, je vous contacte afin de discuter des stratégies de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. La RSE peut être définie généralement comme l'ensemble des activités d'une entreprise visant à avoir un impact positif sur l'environnement, la société et/ou les parties prenantes externes. Par exemple, la RSE peut être l'adhésion d'une entreprise à des initiatives globales visant la réduction des gaz à effet de serres ou encore l'investissement dans le développement de communautés locales. Le moment est-il opportun afin que je vous pose quelques questions, ou souhaitez-vous que je vous recontacte à un autre moment?

Je vous remercie d'accepter de prendre le temps de répondre à quelques questions concernant les stratégies en matière de RSE au sein de l'industrie pétrolière de l'Alberta. J'aimerais tout d'abord mettre l'accent sur les facteurs qui sous-tendent et façonnent les stratégies RSE dans cette région.

Questions portant sur l'histoire de la RSE en Alberta

1-Y a-t-il eu une évolution ou une progression des stratégies de RSE au sein de cette industrie ? Si oui, quels sont les éléments clés (projets, initiatives, le développement de champs de RSE importants, etc.), les moments ou les stratégies importantes qui se dégagent de cette évolution?

2-À quoi ressemble la ligne du temps de cette évolution, et comment décririez ou identifieriez-vous ces éléments clés, moments ou stratégies ?

3-Quels sont les facteurs qui sont responsables pour la formation de ces éléments clés, moments ou stratégies ?

Questions sur les principaux champs de RSE

4-Peut-on subdiviser les initiatives de RSE observés en Alberta en champs distincts ? Si oui, quels sont les champs les plus importants (environnement, premières nations, etc.) ?

5-À quel moment chacun de ces champs se sont-ils développés, et sous l'influence de quels facteurs ?

Questions sur les projets importants en matière de RSE

Quatre importants projets de R&D sont identifiables dans l'industrie pétrolière de l'Alberta. Ces projets peuvent être considérés comme étant liés à de la RSE puisque leur mission première est de trouver des solutions innovantes visant à réduire les externalités négatives de l'industrie sur l'environnement. Quels sont les facteurs responsables de la création du :

6-Canadian Oil Sands Network for Research and Development (CONRAD) en 1994?

7-Oil Sands Leadership Initiative (OSLI) en 2007?

8-Oil Sands Tailings Consortium (OSTC) en 2010?

9-Canadian Oil Sands Innovation Alliance (COSIA) en 2012?

10-Pourquoi constate-t-on que les principaux projets de RSE en Alberta sont des consortiums de R&D ?

11-Connaissez-vous d'autres projets de RSE qui sont dignes de mention en Alberta ? Si oui, quels sont les facteurs responsables de la création de ces projets ?

Merci pour votre temps.

Version anglaise :

Introduction

Hi, as we agreed, I am contacting you to discuss the topic of corporate social responsibility (CSR) strategies within the oil industry of Alberta. CSR can be defined as the activities undertaken by a corporation with the objective of positively impacting the environment, society, and/or external stakeholders generally. Examples of CSR initiatives include the voluntary participation of a corporation to global greenhouse gas emission reduction targets and financial investment made to support the development of local communities. Is this a good time to talk, or would another time be more convenient?

Thank you for taking the time to discuss CSR strategies adopted within the oil industry of Alberta. I would like to first focus on the underlying factors shaping CSR strategies in this region.

Questions concerning the History of CSR within Alberta

1- Has there been an evolution or progression of CSR strategies within the industry? If so, what are the key CSR highlights (projects, initiatives, the development of important CSR fields, etc.), moments or strategies that took form during this evolution?

2-What does the timeline of that evolution look like, and how would you describe or label each of these highlights, moments or strategies?

3-What underlying factors caused each of those highlights, moments or strategies to take form?

Questions related to important CSR fields in Alberta

4-Is it possible to identify distinct CSR fields in Alberta? If so, what are the most important fields (the environment, First Nations, etc.)?

5-When were these fields developed, and what were the underlying factors responsible for their development?

Questions related to important CSR projects

Four important R&D projects stand out in Alberta. Those projects can be considered to be CSR related since their primary mission is to find innovative solutions to reduce the current negative impact of the oil industry on the environment. What are the underlying factors that were responsible for the creation of :

6- The Canadian Oil Sands Network for Research and Development (CONRAD) in 1994?

7- The Oil Sands Leadership Initiative (OSLI) in 2007?

8- The Oil Sands Tailings Consortium (OSTC) in 2010?

9- The Canadian Oil Sands Innovation Alliance (COSIA) in 2012?

10-Why is it that the most important CSR projects in Alberta are R&D consortia?

11-Do you know any other CSR projects worth mentioning in Alberta? If so, what underlying factors caused these projects to take form?

Thank you for your time.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Annexe D : Descriptif complet de la norme ISO-14001

Within the standard there are numerous **elements of ISO 14001** that are required to be met by organisations seeking formal recognition for their EMS. General requirements include:

1. Development of an **environmental policy** that reflects an organisation's commitments;
2. The **appointment** of a person(s) responsible for the EMS's coordination;
3. Identification of how the organisation **interacts** with the environment;
4. Identification of actual and potential **environmental impacts**;
5. Identification of **environmental compliance** requirements;
6. Establishment of environmental **objectives, targets and programs**;
7. **Monitoring and measurement** of the progress to achieve its objectives;
8. **Reviewing** the system and environmental performance; and
9. **Continuous improvement** of the organisation's environmental performance.
The standard can be easily integrated into existing safety (AS/NZS 4801 or OHSAS 18001) and quality (AS/NZS ISO 9001) management systems.

Source : ISO 14001 Resources (2018). *ISO 14001 Requirements*. [En ligne] : <http://www.iso14001.com.au/iso-14001-requirements.html> (page consultée le 16 septembre 2018).

Annexe E : Membres du Canada's Oil Sands Innovation Alliance



Source : Canada's Oil Sands Innovation Alliance (COSIA) (2018c). *About : Members*. [En ligne] : <https://www.cosia.ca/about/members> (page consultée le 16 septembre 2018).

Annexe F : Membres affiliés du Canada's Oil Sands Innovation Alliance

INDUSTRY	HUBS	ACADEMIC INSTITUTIONS
ABB Group	Alberta Innovates	Athabasca University
AGAT Laboratories	BC Innovation Council (BCIC)	NAIT
Air Liquide	CMC Research Institutes Inc.	SAIT
Advisian	Canada – Israel Industrial R&D Foundation (CIIRDF)	University of Alberta
Barr Engineering	Emissions Reduction Alberta (ERA)	University of Calgary
BASF	Evok Innovations	University of Lethbridge
CEDA	GTI	University of Saskatchewan
C-FER Technologies	InnoTech Alberta	University of Toronto
IBM	Innovate Calgary	University of Waterloo
Maxxam Analytics	LOOKNorth	
Natural Resources Canada (NRCan)	MaRS	
SNC Lavalin	Mitacs	
SNF	National Research Council Canada (NRC)	
Spartan Controls	Saskatchewan Research Council (SRC)	
Stantec		
Titanium Corporation	TECTERRA	

Source : Canada's Oil Sands Innovation Alliance (COSIA) (2018c). *About : Members.* [En ligne] : <https://www.cosia.ca/about/members> (page consultée le 16 septembre 2018).

Annexe G : Production et RSE des 10 premiers et 10 derniers joueurs du top 50 des entreprises productrices de pétrole en Alberta en 2017

Rang	Compagnie	Production 2017 (en barils par jour)	Mention de RSE sur leur site	Nombre de dimensions RSE abordées	types de RSE	Score CSR Hub
1	Canadian Natural Resources Limited	908 308	oui	9	Stewardship report to stakeholders; our people, our stories; health and safety; process safety/asset integrity; advancements in technology; environment; working together with communities; payment to governments; corporate security	54
2	Suncor Energy Inc.	617 400	oui	4	Innovative Technologies, environment, health and safety, community consultation	61
3	Cenovus Energy Inc.	470 490	oui	6	Aboriginal relations, community investment, environment, regulatory, safety, integrity helpline	56
4	Exxon Mobil	448 333	oui	2	Environment (2 volets), community (6 volets)	56
5	Imperial Oil Limited	375 000	oui	7	Environment, safety and health, indigenous engagement, community investment, innovation and research, corporate citizenship highlights, engagement	61
6	Husky Energy Inc.	283 133	oui	7	Safety, health and wellness, environment, pipeline integrity, indigenous and community relations, diversity and inclusion, community investment	53
7	Tourmaline Oil Corp.	242 325	oui	5	Natural gas focused, environment, health and safety, community, sustainability report	45

8	Royal Dutch Shell	227 563	oui	6	What sustainability means, environment, Shell in the community, safety, transparency, sustainability reporting	N/A
9	Encana Corporation	179 833	oui	4	Performance data, governance, environmental, social	58
10	Seven Generations Energy Ltd.	175 016	oui	7	Environment, government and regulators, communities, partners, suppliers and service providers, employees, shareholders	45
41	PrarieSky Royalty Inc.	25 259	oui	2	Community, responsibility reports	41
42	Crew Energy Inc.	23 061	oui	3	Health and safety, environment community investment	35
43	Raging River Exploration Inc. (racheté par Baytex Energy Corp. en juin 2018)	22 867	oui	4	Environment, health and safety; good neighbor program; community investment; community policy	50
44	Spartan Energy Inc. (racheté par Vermilion Energy Inc. le 28 mai 2018)	22 200	oui	3	Health, safety, environment	58
45	Kelt Exploration Ltd.	22 130	oui	3	Health, safety and environment; policy and process; community and stakeholder engagement	31
46	BP Plc.	21 500	oui	3	Education, environment, community	58
47	Pine Cliff Energy Ltd.	21 408	non			N/A*
48	TORC Oil & Gas Ltd.	20 871	non			N/A*
49	Tamarack Valley Energy Ltd.	20 136	non			
50	Enerplus Corporation	19 677	oui	7	Corporate governance, health and safety, environment, stakeholder engagement, adding energy to the community, sustainable reporting, extractive sector transparency measures act (ESTMA)	53

Sources : Oilweek (2018), Jones (2018), CSR Hub (2018), et sites webs des entreprises (voir notices bibliographiques de CSR Hub et de chaque entreprise se trouvant dans la bibliographie).

Annexe H : Indice WTI et Brent Crude, 5 dernières années



Source : Bloomberg (2018). *WTI Crude*. [En ligne] : <https://www.bloomberg.com/quote/CL1:COM> (page consultée le 16 septembre 2018).

CO1:COM
Generic 1st 'CO' Future

+ ADD TO WATCHLIST

AS OF 09/14/2018

78.09 USD/bbl. -0.09 -0.12% ▼

1D 1M 6M YTD 1Y **5Y**

MINIMIZE CHART

Add a comparison



Source : Bloomberg (2018). *Brent Crude : Generic 1st « Co » Future*. [En ligne] : <https://www.bloomberg.com/quote/CO1:COM> (page consultée le 16 septembre 2018).

Annexe I : Exemple de différence régionale en matière de RSE : Shell Canada vs Shell États-Unis

Shell Canada

French Media Careers

Motorists Business Customers Energy and Innovation Sustainability About Us

- > Sustainability
 - > What sustainability means at Shell
 - > Environment
- > Shell in the community
 - > Safety
 - > Transparency
- > Sustainability Reporting
 - > Contracting Locally
 - > Fuelling Kindness

Top Stories

Preserving Canada's natural heritage

Recognizing Indigenous Leaders

How can we help?

- Funding guidelines and application deadline dates
- Shell Eco-marathon Americas
- Find out about our sustainability performance

Source : Shell Canada (2018). *Home Page: Sustainability*. [En ligne] : <https://www.shell.ca> (page consultée le 12 novembre 2018).



Careers in the United States

Media

United States

Home

Motorists

Business Customers

Energy and Innovation

Sustainability

About Us



Sustainability

View Sustainability

Energize Your Future with Shell >

Shell in the Community >

Conservation >

Supplier Diversity >

Diversity Outreach

Request for a Grant from Shell

Supporting Education >

Shell and Jazz Fest >

Top Stories



Features and Highlights

Louisiana's first Oyster Shell Recycling Program



Features and Highlights

Learn About Road Safety at Shell

Tools



Source : Shell USA (2018). Home Page: Sustainability. [En ligne] : <https://www.shell.us> (page consultée le 12 novembre 2018).